

**Uniwersytet Warszawski
Wydział Zarządzania**

Mgr Maciej Kraus

**METODY WYNAGRADZANIA PRACOWNIKÓW DZIAŁU
SPRZEDAŻY W PRZEDSIĘBIORSTWACH DZIAŁAJĄCYCH
NA RYNKU INSTYTUCJONALNYM**

**Praca doktorska
na kierunku Zarządzanie**

**Praca wykonana pod kierunkiem
Prof. dr hab. Andrzeja P. Wiatraka
Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski
Zakład Jakości Zarządzania**

Warszawa, marzec 2014

Oświadczenie kierującego pracą

Oświadczam, że niniejsza praca została przygotowana pod moim kierunkiem i stwierdzam, że spełnia ona warunki do przedstawienia jej w postępowaniu o nadanie stopnia doktora.

Data

Podpis kierującego pracą

Oświadczenie autora pracy

Świadom odpowiedzialności prawnej oświadczam, że niniejsza praca doktorska została napisana przez mnie samodzielnie i nie zawiera treści uzyskanych w sposób niezgodny z obowiązującymi przepisami.

Oświadczam również, że przedstawiona praca nie była wcześniej przedmiotem procedur związanych z uzyskaniem tytułu zawodowego w wyższej uczelni.

Oświadczam ponadto, że niniejsza wersja pracy jest identyczna z załączoną wersją elektroniczną.

Data

Podpis autora pracy

Streszczenie

W niniejszej pracy – składającej się z trzech rozdziałów – przedstawiono ocenę związku pomiędzy sposobami wynagradzania handlowców a rentownością sprzedaży w zatrudniającym ich przedsiębiorstwie. We wstępie ukazano uzasadnienie wyboru tematu i ogólne tło zakresu rozważań pracy – współczesne trendy w światowej gospodarce oraz czynniki wpływające na istotność pracy przedstawicieli handlowych. Pierwszy rozdział zawiera streszczenie stanu wiedzy na temat motywacji ludzkiej, a w szczególności pracowniczej oraz wynagrodzeń. Z kolei w rozdziale drugim zaprezentowano przegląd badań i opracowań literatury polskiej i zagranicznej w zakresie wynagrodzeń. Natomiast w rozdziale trzecim opisano wyniki przeprowadzonego badania własnego, wskazujące, że motywowanie pracowników polega na dawaniu im powodu podjęcia (albo zaniechania) określonych działań. Szczególne miejsce zajmują tu ludzkie potrzeby. Chęć ich zaspokojenia jest motywem do podjęcia akcji. Stąd, bardzo ważne staje się poznanie potrzeb i wynikających z nich celów zatrudnionego.

Słowa kluczowe

Przedsiębiorstwo, sprzedawca, motywowanie, motywatory, systemy wynagradzania.

Dziedzina pracy (kody wg programu Socrates-Erasmus)

04000 Biznes i zarządzanie

Tytuł pracy w języku angielskim

Monetary Reimbursement and Incentive Approaches in Business-to-Business Companies

Spis treści

Słownik pojęć.....	6
Zagadnienia wstępne	8
Uzasadnienie tematu	8
Cel, hipoteza i problemy badawcze	18
Metodyka badawcza.....	19
1. Metody motywowania ze szczególnym uwzględnieniem wynagradzania	
 pracowników działu sprzedaży w przedsiębiorstwie działającym na rynku biznes	
 do biznesu B-2-B.....	30
1.1. Zakres merytoryczny rozdziału.....	30
1.2. Wybrane koncepcje dotyczące motywacji pracowniczej.....	31
1.3. Motywowanie poprzez płace.....	51
1.4. Motywatory pozapłacowe	66
1.5. Przegląd funkcji i struktur skutecznego systemu wynagradzania handlowców	72
1.6. Projektowanie i wdrażanie systemów motywacyjnych - podstawowe zasady i	
wskazówki	93
1. Dotychczasowe badania nt. metod wynagradzania pracowników działu sprzedaży	
 w przedsiębiorstwie działającym na rynku biznes do biznesu (B-2-B).....	111
1.7. Wprowadzenie.....	111
1.8. Przegląd badań i opracowań literatury polskiej	111
1.9. Przegląd badań i opracowań literatury międzynarodowej	145
1.10. Luka badawcza.....	171
1. Korelacje Wpływ metod wynagradzania pracowników działu sprzedaży na	
 rentowność przedsiębiorstw działających na rynku biznes do biznesu (B-2-B) –	
 wyniki i analiza badań	181
1.11. Przedstawienie szczegółów metodyki badania	181
3. Analiza badania.....	185
1.12. Stosowanie prowizyjnych systemów wynagrodzeń.....	185
1.12.1. Sytuacja rynkowa przedsiębiorstw na rynku	186
1.12.2. System prowizyjny w przedsiębiorstwach	192
1.12.3. Udział części premiowej prowizyjnej w wynagrodzeniu.....	200
1.12.4. Okres rozliczeniowy pracowników	202

1.12.5. Cele sprzedażowe	203
1.12.6. Efektywność systemówu wynagrodzeń	209
Wnioski i rekomendacje	215
Słownik pojęć.....	222
Bibliografia	224
Spis tabel.....	232
Spis rysunków	236
Aneks.....	239

1. p Takie podejście pozwala porównywać wydatki na opłacenie różnych prac, jako składnik kosztów pracy, z przychodami oraz wydatkami ogółem przedsiębiorstwa i oceniać ich efektywność¹.

¹ Czajka Z. *Zarządzanie...*, wyd. cyt. , s. 12.

Zagadnienia wstępne

Uzasadnienie tematu

Praca przedstawia opis i ocenę metod wynagradzania pracowników działu handlowego w przedsiębiorstwie oferującym produkty bądź usługi dla klientów instytucjonalnych (B-2-B). Odnosi się więc do funkcjonowania tej części przedsiębiorstwa, która w znacznym, być może największym, stopniu odpowiada za wynik finansowy. Jest to spowodowane specyfiką pracy działów handlowych w podmiotach gospodarczych. Operują one w bardzo specyficznych warunkach: na styku przedsiębiorstwo – rynek. A ich wagę i wpływ na sukces organizacji trudno przecenić. Dział handlowy odpowiada za obsługę klientów i relacje z nimi, a także stanowi w oczach klienta reprezentację całego przedsiębiorstwa. Z drugiej zaś strony, dział ten ma za zadanie zrealizować cel biznesowy, czyli sprzedać odpowiednią liczbę produktów, czy usług, po odpowiedniej cenie.

We współczesnej gospodarce, w warunkach rosnącej konkurencji i indywidualizacji potrzeb klienta, które stają się coraz bardziej wyrafinowane, rola działu handlowego zdecydowanie rośnie. Efektywność działań handlowców ma bezpośrednie przełożenie na sukces przedsiębiorstwa. Potęgowane jest to przez trend globalizacyjny, ogólną komodytyzację rynków i produktów oraz rosnącą presję konkurencyjną. Wyzwania te są relatywnie nowym doświadczeniem szczególnie dla podmiotów, które do tej pory działały jedynie lokalnie i rywalizowały tylko z lokalnymi konkurentami. Dlatego jest im szczególnie trudno dostosować się do współczesnej, globalnej gospodarki i sprostać rosnącym wymaganiom rynku, klientów i konsumentów.

Zaostrzenie walki konkurencyjnej **nie jest** jednak zjawiskiem, które wystąpiło dopiero w ostatnich latach, ponieważ podobne tendencje można obserwować już od kilku dekad. Ostatnio nastąpiła jedynie ich kulminacja. Współcześnie samo wyprodukowanie wyrobu to zbyt mało by odnieść sukces rynkowy. Niezbędne jest aktywne wsparcie sprzedaży przez wykwalifikowanych i odpowiednio zmotywowanych pracowników działu handlowego. Klient mając ogromny wybór produktów, zwraca coraz większą uwagę na ich rosnącą jakość oraz na stosunek jakości i użyteczności produktu do jego ceny. Przykładowo, produkty z Chin, które kiedyś konkurowały jedynie ceną, dziś coraz mniej odbiegają swoją jakością od wyrobów z krajów zachodnich. Innymi słowy, rośnie presja cenowa. Przedsiębiorstwo produkujące dotychczas wyroby akceptowalnej jakości, nawet

gdy ich cena jest relatywnie niska, ma coraz mniejszą szansę na zwycięstwo w walce konkurencyjnej². Należy przy tym zauważyć, że wielu specjalistów zarządzania nie widzi opozycji między jakością produktu a jego ceną i kosztami produkcji. Ich zdaniem, jeśli działania ukierunkowane na wzrost jakości produktu będą właściwe, będzie mu towarzyszył nie wzrost, a obniżka kosztów produkcji, cen produkowanych wyrobów i świadczonych usług. Trend ten będzie dodatkowo potęgował presję na obniżki cen, a co za tym idzie spadek rentowności. Dlatego też jednym z kluczowych wyzwań stojących przed przedsiębiorstwami jest obrona cen i marż, a co za tym idzie optymalizacja możliwej rentowności. Wyzwanie to dotyczy szczególnie podmiotów gospodarczych działających w otoczeniu B-2-B. Zdarza się, że bezpośrednia porównywalność oferty produktowej do oferty konkurentów jest tu ograniczona. Dzieje się tak szczególnie w przypadku sprzedaży usług lub konkurowania za pomocą dodatkowej wartości (obsługa posprzedażowa, itp.). Dlatego też rola działu sprzedaży w argumentacji wartości oraz obronie cen i marż staje się bardziej znacząca. Oczywiście stopień porównywalności oferty zależy od specyfiki rynku, niemniej rola działu handlowego pozostaje duża, a często kluczowa dla wielkości zrealizowanej sprzedaży. Dzieje się tak, ponieważ decyzja zakupowa zależy nie tylko od rzeczywistej jakości produktu, ale także od jej postrzegania przez klienta.

Rysunek 1. Koncepcja sprzedaży produktu na rynkach B-2-B na podstawie Theodore Levitt



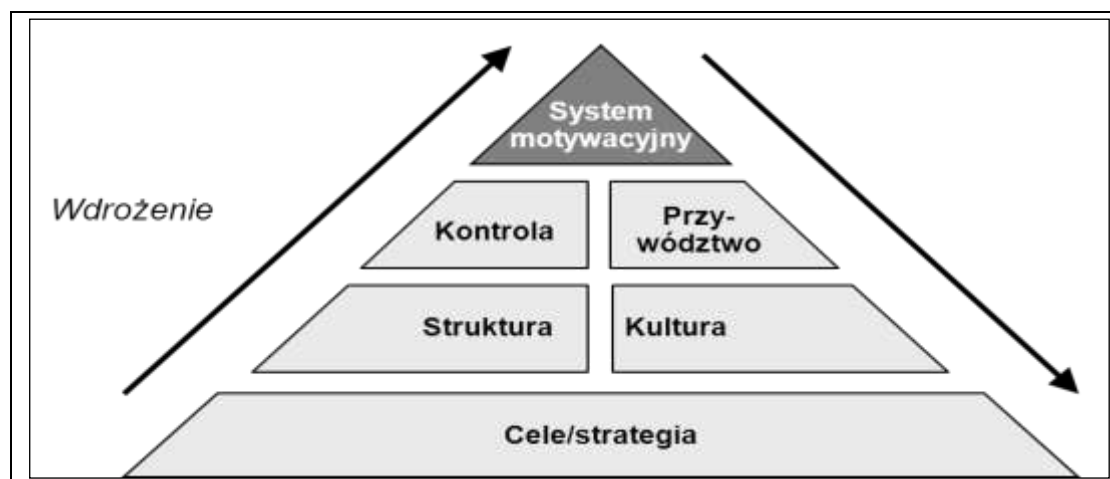
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kotler P., Keller K. Marketing, Rebis, Poznań 2012, s. 351

² Zoltners A., Sinha P., Lorimer S., *Breaking the Sales Force Incentive Addiction: A Balanced Approach to Sales Force Effectiveness Journal of Personal Selling & Sales Management*, tom 32 2012, s. 171 - 186.

Produkt jest zbiorem korzyści dla kupującego, widzianym przez niego jako całościowa oferta (koszyk korzyści). Nabywcy przy wyborze produktu mogą kierować się cechą lub kilkoma cechami tworzącymi tzw. rdzeń produktu, tzn. jego wiodącą korzyść³. Rolą działu sprzedaży na rynku B-2-B jest umiejętność efektywnego oferowania produktu rozumianego jako cały wachlarz korzyści, tj. także korzyści wychodzących poza rdzeń produktu, np. dobre warunki sprzedaży, możliwość kredytowania, itp. Potwierdzają to różnice w wynikach ekonomicznych przedsiębiorstw działających na najbardziej generycznym rynku surowcowym. Najbardziej typowe z tych korzyści przedstawia rys. 1. Pokazuje on wielość możliwych argumentów, do jakich mogą odwołać się przedstawiciele handlowi, pozyskując klientów.

Podsumowując, praca przedstawicieli handlowych jest bardzo odpowiedzialna, ponieważ decyduje w dużym stopniu o wynikach finansowych podmiotu gospodarczego. Wynika stąd konieczność zapewnienia tymże pracownikom takich warunków funkcjonowania w przedsiębiorstwie, które skłonią ich do wyťažonej pracy, ukierunkowanej na sukces przedsiębiorstwa. Narzędziem służącym temu celowi może być system motywacyjny. Dotyczy on nie tylko handlowców, ale powinien obejmować wszystkich pracowników. Wpływ systemu motywacyjnego na przedsiębiorstwo obrazuje rys. 2.

Rysunek 1. Miejsce metod wynagradzania i systemu motywacyjnego w organizacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Blocker C.P., Cannon J. P., Sager J. K. *The Role of the Sales Force in Value Creation and Appropriation: New Directions for Research*, Journal of Personal Selling and Sales Management, tom 32 2012, s.15-28.

³ Kotler P., Keller K. *Marketing*, Rebis, Poznań 2012, s. 241

System motywacyjny jest jednym z najbardziej efektywnych narzędzi służących realizacji celów strategicznych organizacji. Jest to zbiór metod wynagradzania (ewentualnie także karania) pracowników za określone zachowania i osiągnięte rezultaty. Szczególnie ważnym (choć nie jedynym) składnikiem tego systemu jest wynagrodzenie pieniężne. Dalsze rozważania będą koncentrować się na tym właśnie składniku. Dla realizacji celów przedsiębiorstwa istotne jest powiązanie wynagrodzeń pracowników z osiąganymi przez nich efektami. Należy więc najpierw odpowiedzieć na pytanie, **jakich efektów oczekuje się od zatrudnionych, a w tym handlowców – co powinna dać przedsiębiorstwu ich praca.** W odniesieniu do powyższego pytania trzeba stwierdzić, że budowanie wartości przedsiębiorstwa jest nierozdzielnie związane z zyskownością. Oczywiście, w krótszych okresach inne cele mogą być ważniejsze niż zysk. Na przykład, nowy podmiot rynkowy może w pierwszej fazie rozwoju stawiać na zdobycie znaczącego udziału w rynku, nawet jeśli odbywa się to kosztem rentowności. Jednak prędkiej czy później zysk staje się dla przedsiębiorstw najważniejszy. Nawet znaczące udziały w rynku nie przełożą się bowiem na wzrost wartości kapitału własnego, jeśli obecne i spodziewane zyski pozostaną niskie.

Jak ma się to do pracy handlowców? W rzeczywistości rzadko wywiązują się oni z roli obrońców ceny i marży. Wynika to stąd, iż – wbrew opinii panującej wśród wyższych rangą menedżerów - nie mają ku temu odpowiedniej motywacji. Wystarczy przyjrzeć się typowym systemom wynagrodzenia, jakie stosują polskie przedsiębiorstwa i temu, do czego każdy z nich faktycznie zachęca. Najbardziej powszechna metoda polega na premiowaniu handlowców proporcjonalnie do stopnia wykonania planu sprzedażowego, przy czym podstawą wyliczenia premii jest pensja stała. Na przykład, za wykonanie 95% planu handlowiec dostaje premię w wysokości 40% pensji stałej. Taka metoda wynagradzania sprawia, że handlowiec dąży do maksymalizacji kwoty przychodu ze sprzedaży, aby tylko osiągnąć założenia planu. Najlepiej wynagradzani są ci handlowcy, którzy mają mało wymagający plan sprzedażowy, a wysokie pensje stałe. Dodatkową zachętą jest często premia dla najlepszego sprzedawcy w wysokości 500 złotych lub przydział lepszego samochodu służbowego. Podejście to ewidentnie premiuje więc sprzedaż, a nie zysk. Zachęca ponadto handlowców, by koncentrowali swoją energię nie na jak najlepszym obsłudze klientów, tylko na układaniu sobie dobrych relacji z menedżerami sprzedaży, bo to oni decydują o wysokości pensji stałej i od nich de facto zależy ostateczna wartość premii handlowca.

Obecnie coraz więcej przedsiębiorstw odchodzi od tego typu metod na rzecz powiązania premii tylko z uzyskiwanymi przychodami. Nagradza się wówczas osiągnięcie faktycznych wyników, ale nie uwzględnia tego, jak trudno się sprzedaje w danym regionie. Stworzono zatem mutację tej metody, która zakłada, że premia zależy i od przychodów, i od realizacji planu. Jest ona wówczas wynikiem mnożenia trzech zmiennych: procentu prowizji, stopnia wykonania planu i wielkości przychodów ze sprzedaży. Niestety, taki system również motywuje do sprzedawania bez względu na cenę (choć trzeba przyznać, że - dobrze skonstruowany - może dobrze motywować do zwiększania sprzedaży).

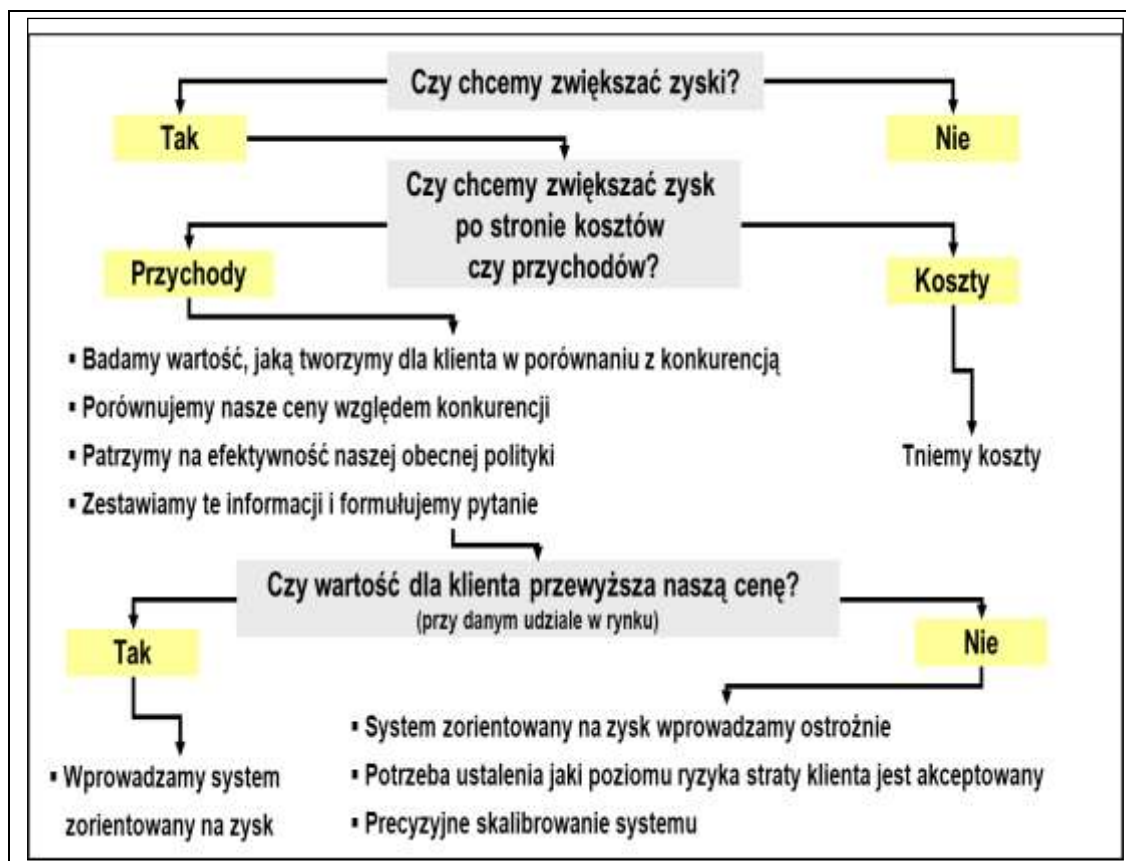
Od niedawna coraz więcej podmiotów stosuje trzeci model. Do powyżej przedstawionych metod dodają cenę minimalną, poniżej której handlowiec nie może sprzedać produktu bez zgody przełożonego. Skutki wprowadzenia takich systemów są często negatywne dla przedsiębiorstw. Ich sprzedawcy szybko się bowiem nauczyli dawania wszystkim klientom wysokiego rabatu i takiego układania relacji we własnych biurach, aby uzyskać zgodę na ten rabat. W efekcie, większość klientów kupuje produkt po bardzo obniżonej cenie. Znaczący to, że narzędzie służące różnicowaniu klientów – dawaniu wysokiego rabatu np. przy zamówieniu znacznej wielkości, tak naprawdę może być wykorzystywane przez handlowców do ułatwienia sobie pozyskania zlecenia. Pomija się przy tym interes przedsiębiorstwa, w którym leży wysoka cena i w efekcie wysoka marża. System ten więc – mimo że z założenia obliczony na minimalne choćby podniesienie zyskowności - pozwala handlowcom spokojnie wywalczać wysokie rabaty dla swoich klientów. Sprzedawcy okazują się wówczas mistrzami negocjacji, ale z szefami, a nie z klientami.

Innym krokiem w kierunku wzbogacenia istniejących metod wynagradzania sił sprzedażowych o element zysku jest system, w którym handlowcy wynagradzani są od przychodów, ale w ogóle nie mają możliwości dawania rabatów. Zapewnia to wysoką stabilność cen, ale uniemożliwia reagowanie na potrzeby klientów. Uniemożliwia więc stosowanie dyskryminacji cenowej, czyli różnicowania cen produktu w zależności od różnych czynników występujących po stronie klienta (np. koszty dojazdu, wartość zamówienia, przypisywanie różnej wartości temu samemu produktowi przez różne grupy klientów). Tymczasem to właśnie dyskryminacja cenowa kryje w sobie zazwyczaj największe możliwości wzrostu zysku.

Jak widać z powyższego omówienia najbardziej powszechnych metod motywacji handlowców poprzez wynagradzanie⁴, wiele podmiotów uzależnia wysokość wypłat od wielkości sprzedaży, którą mierzy się stopniem wykonania planu albo rzeczywiście wielkością osiągniętych przychodów. Takie podejście wywołuje nienaturalnie duży wzrost rabatów, a w konsekwencji obniżenie cen i zysków. Jednak po pewnym czasie kierownictwo zaczyna to dostrzegać i system jest usztywniany, na przykład przez zakazanie dawania rabatów. To powoduje spadek sprzedaży. W odpowiedzi, kierownictwo zaczyna dawać prawo do udzielania rabatów osobom, które stoją wyżej w hierarchii. Ten ruch powoduje z kolei, że albo osoby te mając za dużo obowiązków, przyznają rabaty z „automatu”, albo system pozostaje sztywny. W obu przypadkach erozja zysku postępuje. Niewiele przedsiębiorstw zdecydowało się dotąd na stworzenie bardziej złożonego modelu, który wynagradza sprzedawców zarówno w zależności od marży, jak również wysokości zrealizowanej sprzedaży i przy tym odnosi się do bogatego asortymentu sprzedażowego i wartości, jaką każdemu z produktów bądź usług nadają poszczególne grupy klientów. **Żeby uzyskiwać wyższe ceny , a tym samym zwiększać zyski, przedsiębiorstwa muszą zrobić coś więcej niż tylko zmodyfikować bodźce motywacyjne dla swoich handlowców i narzędzia negocjacyjne, którymi posługują się oni w rozmowie z kupującymi. Muszą cofnąć się do początku procesu wyznaczania cen, by uwzględnić w nim wrażliwość cenową klienta i możliwości dyskryminacji cenowej – dwa największe motory zysku.** Muszą przy tym włączyć w tworzenie tej metody ludzi, którzy mają go później realizować, a zatem - muszą go rozumieć: handlowców. Przykładowy schemat planowania podstaw systemu motywacyjnego dla handlowców przedstawia rys. 3.

Rysunek 2: Schemat wprowadzenia do planowania metod wynagradzania działu sprzedaży

⁴ Zoltners A., Sinha P., Lorimer S., *Breaking...* wyd. cyt., s. 2



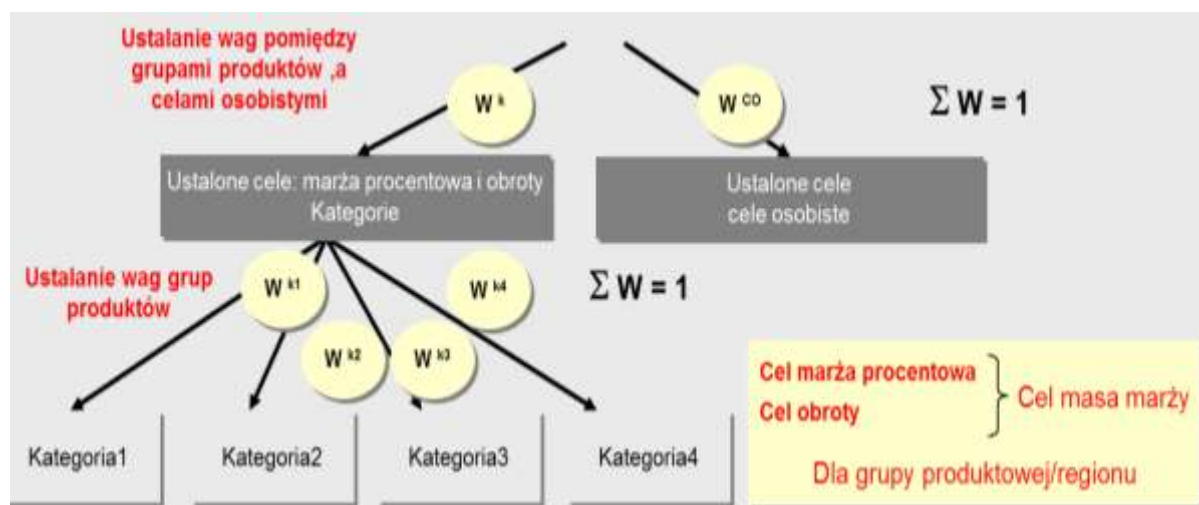
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Gilliland D. Designing channel incentives to overcome reseller rejection, Industrial Marketing Management numer 33, Wydanie 2, 2004, s. 87–95

Zanim podmiot rynkowy zdecyduje się stworzyć system wynagrodzenia zorientowany na zysk, jej zarząd musi sobie zadać kilka strategicznych pytań. Nie każde bowiem przedsiębiorstwo powinna wprowadzić właśnie taki system. Zarząd powinien najpierw wiedzieć, czy zwiększanie zysku jest jego priorytetem. Punktem wyjścia do tworzenia metody wynagradzania dla handlowców jest bowiem określenie priorytetu strategicznego podmiotu gospodarczego. Bywa nim zazwyczaj albo zwiększanie udziałów w rynku albo zwiększanie zysku. Praktyka pokazuje, że oba te priorytety okazują się równie popularne wśród dużych polskich przedsiębiorstw. Problem w tym, że w praktyce – gdy nie chodzi o wypełnienie rubryki w ankiecie, ale o podjęcie decyzji mającej konsekwencje dla wyników podmiotu - członkowie ścisłego kierownictwa często nie potrafią ustalić jasnych priorytetów.

Istnieją jednak rozwiązania ułatwiające podjęcie takich decyzji. Dobrym przykładem jest możliwość podziału i ustalenia wag celów związanych z marżą i obrotem oraz celów osobistych dla handlowców. Podział taki ułatwia dokładne dopasowanie systemu motywacyjnego do strategii przedsiębiorstwa, jednakże zbyt wiele szczegółowych określeń

podnosi stopień złożoności metody wynagradzania. Jednakże podjęcie decyzji w powyższym zakresie nie jest proste. Konsekwencje wyboru priorytetu są bowiem daleko idące. Jeśli podmiot zdecyduje się postawić na zwiększanie przychodów, to powinna uzależnić wynagrodzenie handlowców od wzrostu tych przychodów, czyli od zdobycia nowych klientów. W takiej sytuacji system wynagrodzenia uzależniony od efektów sprzedaży jest uzasadniony. Nie będzie on jednak motywował handlowców przedsiębiorstwa, którego celem jest zwiększenie zysków. Zorientowanie na zyski wymaga bowiem nie tylko zmniejszenia rabatów lub utrzymania ich na niezmiennym, niskim poziomie, ale także pogodzenia się w pierwszym okresie z możliwością spadku sprzedaży, czy z utraty części klientów. A to będzie się również przekładać na spadek prowizji handlowców.

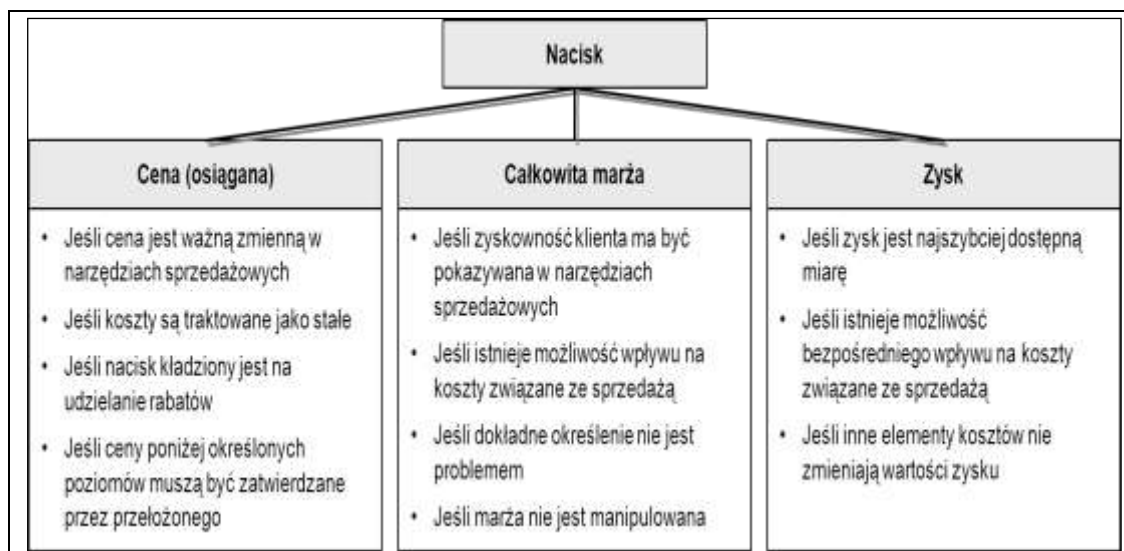
Rysunek 3. Wagi czynników: przykład



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Chad A., Incentive Insights: How "Balanced" Is Your Sales Incentive Plan? Sales and Marketing Management, /2010 - <http://www.salesandmarketing.com/article/incentive-insights-how-balanced-your-sales-incentive-plan> - z dnia 02.stycznia 2013 r

W celu optymalizacji rentowności sprzedaży istotny jest wybór najlepszego składnika związanego z zyskiem. Osiągana cena jest dobrą miarą, jeśli sprzedawca ma na nią wpływ. Marża sprawdza się w przypadku możliwości wpływu sprzedawcy na koszty. Cele finansowe mogą być oparte na osiągniętych cenach, całkowitej marży (kwotowo lub procentowo) lub zysku. Dobór czynników powinien być oparty o stopień możliwości wpływu handlowców na koszty sprzedaży. Kryteria takiego wyboru pokazuje rys. 5.

Rysunek 4. Wybór optymalnego składnika wspierającego rentowność



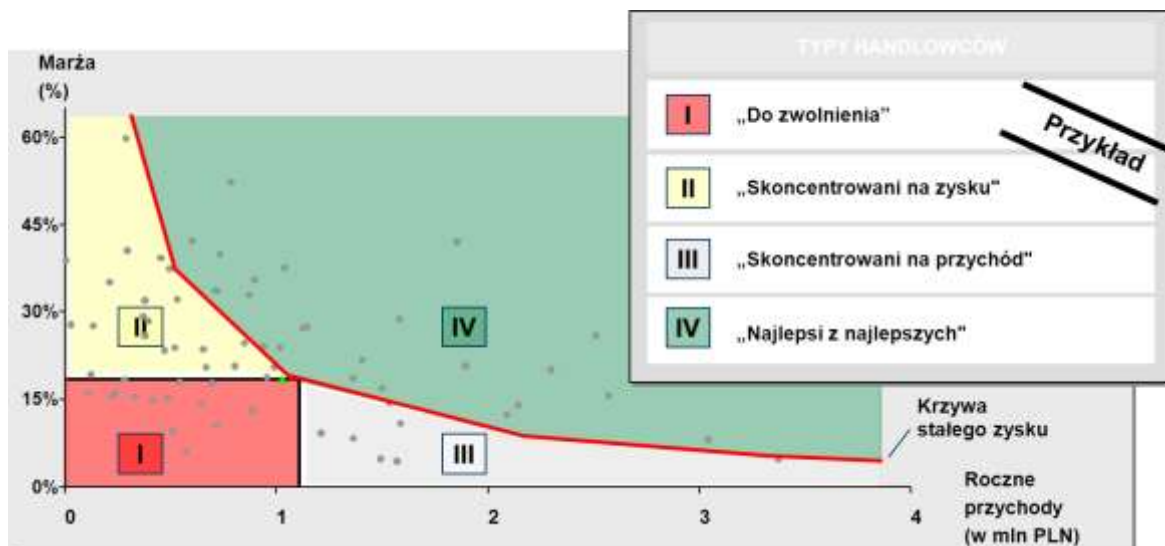
Źródło: Opracowanie własne na podst. Gilliland D. Designing channel incentives to overcome reseller rejection, Industrial Marketing Management nr 33, wyd. 2, 2004, s. 87–95

Analizując zachowania przedstawicieli handlowych można powiedzieć, że zwykle w przedsiębiorstwach mamy do czynienia z dwoma rodzajami sprzedawców: jedni sprzedają dużo, ale uzyskują niskie ceny, a drudzy uzyskują dobre ceny, ale sprzedają mało. Dobry system motywacyjny sprawiedliwie wynagradza obie grupy. Kryterium wynagradzania jest zysk.

Wykreślając krzywą jednakowego zysku (rys. 6) można ocenić sposób i wyniki sprzedaży poszczególnych handlowców w przedsiębiorstwie. Jeżeli narzędzie to wprowadzimy jako przynajmniej ogólny sposób oceny efektów pracy sprzedawców, otrzymamy następujące rezultaty:

- w nowym systemie bez trudu odnajdą się handlowcy z grupy IV – już teraz sprzedają oni dużo i po dobrych cenach;
- sprzedawcy z grupy III będą musieli przejść szkolenia z negocjacji i nauczyć się sprzedawać wartość produktu, a nie cenę;
- grupa II wymaga narzędzi, które pozwolą im więcej sprzedawać, np. narzędzi do oznaczania potencjału klientów i kierowania się do tych najbardziej obiecujących;
- grupa I nie odnajdzie się w nowym systemie i powinna zostać zwolniona.

Rysunek 5. Krzywa jednakowego zysku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Jones E., Brown S. P., Zoltners A. A., Weitz B. A. The Changing Environment of Selling & Sales Management, The Journal of Personal Selling and Sales Management, 2005, s.23.

System wynagradzania musi dawać odpowiednie sygnały, motywować handlowców i być efektywny kosztowo. Sukces projektu wdrożenia efektywnego systemu w dużej mierze zależy od kompromisu pomiędzy tymi, często wzajemnie sprzecznymi celami. Szczególnie w czasach niekorzystnych dla gospodarki menedżerowie powinni pamiętać, o odpowiedniej motywacji sprzedawców. Ta może bowiem być podstawą przetrwania podmiotu gospodarczego. Aby stworzyć efektywny zespół sprzedażowy w przedsiębiorstwie, przy konstruowaniu metody wynagradzania należy uwzględnić wszystkie powyższe czynniki. Błędne byłoby tak traktowanie finansowej części wynagrodzenia jako jedynej formy gratyfikacji przedstawicieli handlowych, jak i niedostateczne przygotowanie ich kierowników w zakresie oceny rezultatów pracy. Opracowując metodę wynagradzania trzeba pamiętać, że dla części handlowców najważniejszym elementem motywacji może być odpowiednia wysokość pensji, dla innych atmosfera pracy bądź wyróżnienie przez szefa. Skuteczny system powinien brać pod uwagę fakt, iż ludzie posiadają różne potrzeby i dla ich zaspokojenia będą postępować różnymi drogami.

Cel, hipoteza i problemy badawcze

Większość przedsiębiorstw zmienia program motywacyjny, traktując go jak nieustające wyzwanie, starając się maksymalizować sprzedaż poprzez motywowanie swoich

handlowców do osiągania ambitnych celów. Doświadczenie wskazuje, że często decyzje w tym zakresie nie są optymalne. Dzieje się tak z powodu braku doświadczenia managerów sprzedaży w obszarze optymalizacji metody wynagradzania tak, aby prowadziła ona do maksymalnego wyniku finansowego przedsiębiorstwa.. Co więcej, przy dynamicznych zmianach otoczenia rynkowego system motywacyjny, który odniósł sukces jeszcze w ubiegłym roku, w tym może nie przynosić już oczekiwanych rezultatów.

Efektywny, przemyślany program motywacyjny oraz właściwie jego wdrożenie jest kluczowe dla osiągnięcia celów strategicznych działalności podmiotu rynkowego. Programy motywacyjne są potężnymi i złożonymi narzędziami, pomocnymi w osiągnięciu wyznaczonych celów. Bez dokładnego zaplanowania i wdrożenia, mogą być zbyt słabe, aby motywować, zbyt złożone, aby je zrozumieć. Mogą wreszcie okazać się zbyt trudne, aby je realizować.

Podstawowym celem niniejszej pracy jest analiza form wynagradzania pracowników działu handlowego przedsiębiorstwa B2B i korelacji ich zastosowania z rentownością podmiotu rynkowego. W pracy zostanie dokonany przegląd i porównanie stosowanych w praktyce systemów wynagradzania. Autor ma na celu określenie kryteriów (wewnętrznych – dotyczących podmiotu gospodarczego i zewnętrznych – odnoszących się do jego otoczenia), determinujących wybór elementów systemu, oraz porównanie rezultatów ich funkcjonowania w zależności od specyfiki analizowanych przedsiębiorstw, a szczególnie wielkości zatrudnienia. W związku z tak określonym celem pracy, sformułowano następującą hipotezę badawczą:

Przedsiębiorstwa działające na rynku biznes do biznesu (B-2-B) stosujące różne metody wynagradzania pracowników działu handlowego osiągają odmienną rentowność..

Przegląd i analiza dostępnej literatury przedmiotu pokazuje potencjalną lukę badawczą w obszarze, którego dotyczyć będzie praca autora. W szczególności chodzi tu o analizę powiązań metody wynagradzania z rentownością podmiotu działającego na rynku: biznes do biznesu. Celem pracy jest przedstawienie wyzwań związanych z planowaniem i wdrożeniem systemów motywacyjnych w przedsiębiorstwach B-2-B. Opierając się na doświadczeniu zawodowym autora, badaniach naukowych oraz przeglądzie dostępnej literatury, praca ma na celu analizę i interpretację mechanizmów i narzędzi, które prowadzą do sukcesu (bądź porażki) podmiotu gospodarczego w tym zakresie. Przy tym, w szczególności bierze się pod uwagę poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania:

- Jak uniknąć podstawowych zagrożeń przy projektowaniu metod wynagradzania dla działu sprzedaży w przedsiębiorstwach B2B ?
- Jak zmierzyć i ocenić efektywność obecnego programu wynagrodzenia handlowców? Jakie narzędzia sprawdzają się najlepiej? Jak wyznaczyć słabe punkty?⁵
- W jaki sposób ustalać sprawiedliwe i realistyczne cele dla sprzedawców? Jak uniknąć przepłacania z powodu zbyt łatwych celów lub zniechęcania, gdy cele są zbyt trudne do zrealizowania?
- Jakie są główne determinanty wyboru elementów metody wynagradzania handlowców w przypadku przedsiębiorstw B-2-B?

Zaprezentowane w pracy przykłady opracowano na podstawie doświadczenia zawodowego autora.

Metodyka badawcza

Pracę oparto o badanie wybranych przedsiębiorstw w kontekście stosowanych systemów wynagradzania. Badanie to posiada formę kwestionariusza ankietowego połączonego z wywiadem osobistym. W celu zapewnienia maksymalnej obiektywności wyników badania, ankietę przeprowadzono anonimowo, z wykorzystaniem dedykowanej aplikacji internetowej działającej na platformie oprogramowania open source Limesurvey⁶. Autor postanowił wybrać ww. metodykę badawczą spośród innych wykorzystywanych praktycznie w swojej pracy zawodowej: Alternativeto⁷, Rationalsurvey⁸, Stackoverflow⁹, Surveymonkey¹⁰, Isurveysoft¹¹. Oprogramowanie Limesurvey pozwala na efektywną analizę zebranych wyników i interpretację zależności pomiędzy analizowanymi parametrami. Zdobyte praktyczne doświadczenie badawcze powinno pozwolić na osiągnięcie wysokiej jakości (wiarygodności) wyników.

⁵ Na potrzeby mierzenia i porównywania rentowności zastosowane zostaną m.in. następujące wskaźniki, w zależności od dostępności danych: marża netto, marża brutto, narzut na koszty (TKW, CKW), rabat na fakturze, bonus na koniec okresu. Wskaźniki te zostaną porównane zarówno pomiędzy analizowanymi przedsiębiorstwami jak i pomiędzy poszczególnymi pracownikami działu sprzedaży.

⁶ www.limesurvey.org z 2. stycznia 2013 r.

⁷ www.alternativeto.net z 2. stycznia 2013 r.

⁸ www.rationalsurvey.com z 2. stycznia 2013 r.

⁹ www.stackoverflow.com z 2. stycznia 2013 r.

¹⁰ www.surveymonkey.com z 2. stycznia 2013 r.

¹¹ www.isurveysoft.com z 2. stycznia 2013 r.

Zamierzeniem autora jest przeanalizowanie próby składającej się z około 100 przedsiębiorstw. Podstawowe kryterium doboru to posiadanie dedykowanego działu handlowego. W każdym z przedsiębiorstw główny adresat badania to kierownictwo działu handlowego, jako szczebel decydujący o wyborze metody wynagradzania.

Punkt wyjścia stanowi analiza, charakterystyka i opis możliwych do zastosowania wariantów metody wynagrodzenia. Następnie konfrontuje się je z systemami stosowanymi w analizowanych przedsiębiorstwach. W pracy analizuje się korelację wpływ zastosowanej metody wynagrodzenia z rentownością podmiotów gospodarczych.

?

Struktura pracy

Praca koncentruje się na ocenie korelacji pomiędzy sposobami wynagradzania handlowców a rentownością sprzedaży w zatrudniającym ich przedsiębiorstwie działającym na rynku B2B. Choć jej celem jest zbadanie tylko korelacji metod wynagradzania z wynikami finansowymi przedsiębiorstw, to jednak dla pełnego zrozumienia opisywanych mechanizmów konieczne jest ujęcie ich w szerszym kontekście. Stąd, przedstawiono sposoby motywowania handlowców zarówno związane z wynagrodzeniami (motywatory płacowe), jak i z nimi niezwiązane (motywatory pozapłacowe). Ich poznanie pozwoli przedsiębiorcom na skuteczne wykorzystanie metod wynagradzania. Umożliwi bowiem eliminację innych czynników, które mogłyby powodować spadek osiągnięć handlowców oraz pomoże wykorzystać te, które owe osiągnięcia wspomagają.

Opracowanie składa się z trzech rozdziałów. Pierwszy z nich przedstawia streszczenie stanu wiedzy na temat motywacji ludzkiej, a w szczególności pracowniczej oraz wynagrodzeń. Płyną z niego istotne dla pracy wnioski. W rozdziale tym przedstawiono ukształtowane na przestrzeni ostatnich wieków teorie motywacji ludzkiej i pracowniczej, takie jak:

- 1) tzw. „piramida potrzeb” Abrahama Masłowa;
- 2) naukowe zarządzanie (Tylor, Gantt, inni);
- 3) koncepcja stosunków międzyludzkich Eltona Mayo;
- 4) koncepcja dwuczynnikowa Fredericka Herzberga;
- 5) teoria oczekiwań Victora Vrooma;

- 6) teoria nierówności (sprawiedliwości) Johna Adamsa;
- 7) teoria wzmocnienia Burrhusa Skinnera;
- 8) podejście sytuacyjne oraz
- 9) przywództwo sytuacyjne (Paul Hersey i Ken Blanchard).

Pozwoliły one na wyciągnięcie wniosków przydatnych menedżerom w przedsiębiorstwach, w tym dyrektorom / kierownikom działów handlowych. Wnioski te przedstawiono w dalszej części opracowania.

Ponadto w rozdziale pierwszym omówiono motywowanie poprzez płacę, a w nim składniki i formy płac oraz metody wartościowania pracy. Następnie przedstawiono zagadnienie motywatorów pozapłacowych. Kolejno dokonano przeglądu funkcji i struktur skutecznego systemu wynagradzania handlowców, a następnie opisano podstawowe zasady tworzenia i wdrażania skutecznych systemów motywacyjnych. Z analizy tych zagadnień wyciągnięto wnioski – jak poniżej.

Aby funkcjonujący w przedsiębiorstwie system motywacyjny był sprawny i skuteczny, menedżerowie powinni przestrzegać pewnych reguł. Motywowanie pracowników polega na dawaniu im powodu podjęcia (albo zaniechania) określonych działań. Szczególne miejsce zajmują tu ludzkie potrzeby. Chęć ich zaspokojenia jest motywem do podjęcia akcji. Stąd, bardzo ważne staje się poznanie potrzeb i wynikających z nich celów zatrudnionego. Przy tym trzeba pamiętać, że pracownik jest człowiekiem i chce być tak postrzegany i traktowany.

Stąd, rekomenduje się, aby za jedną z podstaw projektowania systemów motywacyjnych uznać prawdziwą troskę o dobro podwładnych. Poza etycznym aspektem tego rozwiązania, może to być także inwestycja, dająca daje najlepsze rezultaty w zakresie motywacji pracowniczey. Wynika to z faktu, iż osoby docenione znacznie łatwiej stają się pracownikami uczciwymi, lojalnymi i zaangażowanymi. Choć potrzeby pracowników są sprawą bardzo indywidualną, można jednak mówić o pewnych ich grupach, właściwych dla każdej osoby. Można przy tym wyróżnić w szczególności potrzeby:

- fizjologiczne – zaspokajane głównie za pośrednictwem otrzymywanego wynagrodzenia;
- społeczne – zaspokajane poprzez kontakty z innymi ludźmi, relacje – szacunku, przynależności do grupy;
- poznawcze - związane z rozwojem osobistym człowieka oraz
- duchowe.

Wnioskuje się więc, że system motywacyjny powinien składać się z czynników zarówno płacowych, jak i pozapłacowych. Przy tym, motywatory płacowe okażą się skuteczne, kiedy przy ich projektowaniu uwzględni się właściwe proporcje pomiędzy płacą stałą – dającą poczucie bezpieczeństwa i zmienną – nagradzającą osiągnięcia. Natomiast motywatory pozapłacowe powinny brać pod uwagę czynniki takie jak: osiągnięcia, awanse, odpowiedzialność.

Warto także pamiętać o czynnikach takich jak:

1. bezpieczeństwo i dobre warunki pracy (oświetlenie, przestrzeń, itd.) - bez nich inne czynniki nie spełnią swojej roli;
2. poczucie sprawiedliwości – czy pracownik uważa, że jego wkład jest właściwie wynagradzany.

Motywowanie pracowników powinno także odnosić się do ich rozwoju osobistego. Istotne jest spostrzeżenie, że im wyższa jest klasa potrzeb, które aktualnie motywują człowieka (teoria Masłowa), tym lepiej on funkcjonuje – jest energiczny, wydajny, chętny do pomocy, uczciwy i zdolny do poświęceń. Poza oczywistym aspektem etycznym, jest to szczególnie ważne w czasach, w których różnice pomiędzy podmiotami gospodarczymi polegają głównie na jakości pracy i stopniu zaangażowania zatrudnionych w nich osób. Ze względu na konieczność delegowania części władzy pracownikom, osoby kierujące przedsiębiorstwami powinny dbać o to, aby podwładni rozwijali takie cechy jak: aktywność, pomysłowość, inicjatywę i samodzielność w działaniu. Inwestycja w rozwój pracownika jest więc bardzo korzystna, zwraca się bowiem wielokrotnie i pomaga, dzięki zaangażowanemu zespołowi, uzyskać przewagę nad konkurencją.

Niezwykle istotną rolę w motywowaniu pracownika spełnia jego bezpośredni przełożony. Powinien on dbać o podwładnych, ale także wymagać od nich i być autorytetem.

Z tego względu szczególnie ważne są jego umiejętności w zakresie komunikacji międzyludzkiej. Pomocne dla kierowników mogą być także opracowane metody zarządzania poszczególnymi pracownikami, w oparciu o dwa kryteria: kompetencje i zaangażowanie.

Drugą podstawą systemów motywacyjnych musi być dobro przedsiębiorstwa. Stąd konieczne jest ukierunkowanie działań pracownika na realizację celów określonych przez jego przełożonych. Najłatwiej można tego dokonać poprzez wyznaczenie ścieżki, której punktem wyjścia jest obecna sytuacja, dalej ścieżka musi przechodzić przez cele przedsiębiorstwa, potem przez cele pracownika. Ścieżkę tę powinien tworzyć system

motywacyjny, a w jego ramach system wynagradzania.

Można także sformułować kilka ogólnych zasad w zakresie budowania i wdrażania skutecznego systemu motywacji:

- a) Dobrze skonstruowany system wynagradzania musi być oparty jednocześnie na doświadczeniu menedżerskim i na obliczeniach. Przede wszystkim potrzebna jest do tego znajomość równania:

$$P - Kz = Ks + Z$$

gdzie:

P – przychody,

Kz – koszty zmienne,

Ks – koszty stałe,

Z – zysk.

Takie właśnie ujęcie tego równania jest ważne, ponieważ po jednej jego stronie znajdują się elementy, na które handlowcy mogą mieć wpływ. Są to przychody i koszty zmienne. Różnica między nimi stanowi marżę brutto. Ta z kolei musi pokryć koszty stałe z nadwyżką,

aby pojawił się zysk. Prowadzi to do wniosku, czego przedsiębiorstwo powinno oczekiwać od zespołu handlowców. Najogólniej mówiąc, powinna oczekiwać wypracowania marży brutto (P – Kz), która pokryłaby przynajmniej koszty stałe i wymagany poziom zysku.

- b) Druga zasada, Niezwykle istotna przy projektowaniu i wdrażaniu systemu motywacyjnego

jest jego akceptacja przez pracowników. Z doświadczenie autora wynika, że:

- zdobycie zaufania pracowników wymaga, aby rozumieli oni zasady wynagradzania;
 - argumentacja pokazującą, że system jest szansą, a nie zagrożeniem oraz gwarancja wprowadzenia okresu testowego i przejściowego, zwykle znacznie zmniejszają opór przed zmianą;
- c) Dostosowanie częstotliwości wypłat (miesięczna / kwartalna / roczna) do strategii podmiotu rynkowego.
- d) Odpowiedni dobór części stałej i zmiennej wynagrodzenia. Trudno o precyzyjną rekomendację dotyczącą udziału części zmiennej w wynagrodzeniu przedstawicieli handlowych. Sugeruje się jednak utrzymanie jej na dostatecznie wysokim poziomie, tzn. takim, który będzie motywował pracowników do działania.

- e) Sposób zabezpieczenia rentowności sprzedaży - jeżeli wysokość prowizji jest wprost proporcjonalna do osiągniętego przychodu lub ilości zawartych transakcji. Handlowcy mogą wtedy zwiększyć sprzedaż do ogromnych rozmiarów i wygenerować przy tym wysoką stratę.

Z kolei w rozdziale drugim zaprezentowano przegląd badań i opracowań literatury polskiej i zagranicznej w zakresie wynagrodzeń. Celem rozdziału było znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy na podstawie dotychczasowych publikacji można zweryfikować hipotezę badawczą tej pracy.

Szukając odpowiedzi na powyższe pytanie, w toku studiów literatury przedmiotu stwierdzono, że:

- istnieje duża ilość zarówno polskich, jak i zagranicznych opracowań w zakresie badań nad wynagrodzeniami;
- istnieje zagadnienie, którego zbadanie może istotnie przyczynić się do poprawy funkcjonowania przedsiębiorstw. Tym zagadnieniem jest wykorzystanie systemów wynagrodzeń do tworzenia wartości w przedsiębiorstwach, co w efekcie powinno prowadzić do poprawy ich wyników finansowych;
- brakuje opracowań umożliwiających wytworzenie dobrych praktyk w zakresie projektowania i wdrażania systemów wynagrodzeń zwiększających zyski w przedsiębiorstwach;
- najbardziej newralgicznym punktem w tym obszarze są wynagrodzenia przedstawicieli handlowych przedsiębiorstw działających na zasadzie B2B.

Poniżej przedstawiono uzasadnienie tych wniosków.

Przegląd literatury pozwolił stwierdzić, że w **systemach wynagrodzeń tkwi pewien potencjał wpływu na wyniki finansowe przedsiębiorstw**. Brak jednak badań ostatecznie przesądzających jego wielkość.

O istnieniu omawianego potencjału świadczą zrealizowane badania. Pokazują one m.in., że pracownicy przedsiębiorstw otrzymują znaczną część swojego wynagrodzenia w postaci zmiennej. W szczególności dotyczy to pracowników sprzedaży, a więc i przedstawicieli handlowych. Oznacza to akceptację przez obie strony rynku pracy takiego rozwiązania. Świadczy też o praktycznych możliwościach wiązania wynagrodzeń z osiąganymi wynikami. Ponadto, **można wyraźnie wskazać wpływ sposobu wynagradzania na efektywność pracy i obroty osiągnęte przez przedsiębiorstwa bądź**

ich oddziały.

Ponadto, w odniesieniu do projektów badawczych w zakresie wynagrodzeń zrealizowanych przez polskich naukowców stwierdza się, że:

- wyniki uzyskane w kategorii: wysokość wynagrodzeń dają, z punktu widzenia niniejszej pracy, bardzo ogólną informację o płacach przedstawicieli handlowych. Pokazują w najlepszym wypadku współwystępowanie czynników płacowych i efektywnościowych w podmiotach gospodarczych. Nie przybliżają do weryfikacji postawionej hipotezy;
- dużo miejsca zajmują badania pokazujące, jakie czynniki wpływają na zmienność wysokości wynagrodzeń. Ilustrują one pewne związki pomiędzy efektywnością pracy i wynikami przedsiębiorstw z jednej strony a wynagrodzeniami z drugiej. Nie ujawniają jednak wpływu systemów płac na osiąganе przez przedsiębiorstwa zyski / straty. Dlatego też nie przybliżają znacząco do weryfikacji hipotezy niniejszej pracy;
- wyniki badań w kategorii: struktura wynagrodzeń pokazują, w jaki sposób i za co opłacani są pracownicy przedsiębiorstw, w tym także handlowcy. Prezentują częstość występowania wynagradzania za osiągnięcia. Jednak nie pokazują wpływu systemów płac na wyniki finansowe podmiotów rynkowych.

Podsumowując, przytoczone badania polskich autorów wskazują na ich zainteresowanie powiązaniem poziomu wynagrodzeń z wydajnością pracy i wynikami finansowymi przedsiębiorstw. Jednak nie dają informacji o pewnym i mierzalnym związku tych czynników.

Z kolei w odniesieniu do zagranicznej literatury przedmiotu stwierdza się, że:

- wiedzy o projektowaniu systemów wynagrodzeń dla przedstawicieli handlowych dostarcza praktyka gospodarcza i raporty biznesowe, nie naukowe;
- naukowcy podejmują się badań pozwalających ustalić wpływ systemów wynagrodzeń na wyniki osiąganе przez przedstawicieli handlowych. Ustalenia te są jednak wybiórcze, pozostawiają pole do dalszych badań.

W końcu, w odniesieniu urzędów statystycznych i innych publicznych jednostek w Polsce i za granicą stwierdza się, co następuje. Instytucje **te dostarczają zwykle pewne standardowe informacje o wynagrodzeniach przedstawicieli handlowych**, takie jak ich wysokość, czy dynamika na przestrzeni lat, w różnych przekrojach. Przy tym w Stanach Zjednoczonych, a więc kraju przodującym w prowadzeniu badań w dziedzinie zarządzania, informacje te są stosunkowo bogate. Odnaleźć w nich bowiem można wysokość płac handlowców w konkretnej branży – na terenie całego kraju i w każdym

stanie z osobna. Ponadto, urząd statystyczny tego państwa dostarcza pewnych informacji o efektywności wynagradzania i o zmiennych płacach pracowników różnych grup zawodowych, między innymi sprzedawców i pokrewnych, w której to kategorii mieszczą się przedstawiciele handlowi. Pomimo to, dane te w najlepszym przypadku umożliwiają uzyskanie wglądu w wysokość i dynamikę, ewentualnie strukturę wynagrodzeń handlowców.

Dociekliwy badacz może także analizować niniejsze zjawiska na tle różnych wielkości makroekonomicznych, czerpiąc dane z badań tychże urzędów. Może to prowadzić do uzyskania informacji o korelacji dwóch lub większej ilości czynników. Trudno jednak ustalić na ich podstawie wpływ jednego czynnika na drugi.

Przytoczone powyżej wyniki badań wskazują więc na to, iż:

- W systemach wynagrodzeń znajduje się pewien potencjał wpływu na zyski / straty przedsiębiorstw, ciągle nie zbadano jednak jego wielkości.
- Brak informacji o dobrym zagospodarowaniu tego potencjału.

Daje to podstawę do prowadzenia dalszych badań w tym zakresie. Warto bowiem poddać szczegółowej analizie konkretne systemy płac, w celu stworzenia dobrych praktyk w tym obszarze. Stanowi to o możliwości wzrostu efektywności wynagradzania.

W rozdziale trzecim opisano wyniki przeprowadzonego badania własnego. Badanie przeprowadzono w dniach: 1. października – 30. listopada 2013 r. na grupie 91 polskich przedsiębiorstw działających na rynku: biznes do biznesu. W skład próby weszły podmioty różniące się między sobą pod względem wielkości zatrudnienia. Do badania wykorzystano technikę CAWI. Uzyskano 91 pełnych odpowiedzi, które następnie poddano analizie. Próba nie jest reprezentatywna. Respondentami w przedsiębiorstwach byli przedstawiciele kadry menadżerskiej zajmującej się sprzedażą.

Przeprowadzone badanie pozwoliło określić, jaka część przedsiębiorstw w próbie stosuje systemy wynagrodzeń oparte na wykorzystaniu ruchomej części, zależnej od rezultatów osiągniętych przez pracownika – 79,1% tak, 20,9% nie. Pokazuje to, że wśród wszystkich podmiotów, które wzięły udział w badaniu, znaczna większość stosuje motywacyjny system wynagradzania. Ich menedżerowie preferują rozliczanie swoich pracowników za wyniki osiągane w pracy, zamiast wynagradzania ich tylko płacą zasadniczą. W dalszej części pracy poddano ocenie takie zjawiska jak:

- rentowność sprzedaży na tle konkurencji;
- wysokość wynagrodzeń pracowniczych na tle konkurencji;

- struktury systemów prowizyjnych w przedsiębiorstwach;
- rentowność sprzedaży przy wybranych systemach premiowych;
- wysokość wynagrodzeń przy wybranych systemach premiowych;
- udział części zmiennej w całkowitym wynagrodzeniu;
- okres rozliczeniowy dla zmiennej części wynagrodzenia;
- kryteria dla ustalania celów sprzedażowych;
- stopień trudności realizacji celów sprzedażowych;
- wskaźniki efektywności programu wynagrodzeń.

Do najważniejszych wyników, dających obraz sytuacji w zakresie podejścia do systemów wynagrodzeń opartych o część zmienną, należą poniżej przytoczone.

Po pierwsze w większości badanych przedsiębiorstw część zmienna całego wynagrodzenia pracowników była mniejsza od 20%, co oznacza, że system premiowy nie spełniał silnej funkcji motywacyjnej albo cele postawione przed pracownikami były zbyt trudne, aby mogli oni otrzymać maksymalne premie. Natomiast średni udział części zmiennej wynagrodzenia we wszystkich przedsiębiorstwach wyniósł 30%, czyli osiągnął wartość równą średniej z innych przytaczanych wcześniej badań krajowych i zagranicznych.

Po drugie, systemy, dzięki którym osiągnięta jest najwyższa rentowność sprzedaży to według menedżerów systemy, które zależą od **wypracowanej marży i rabatów udzielonych przez pracownika**. Mniej efektywne są te, w których wypłaty pracowników wyliczane są na podstawie wolumenu sprzedaży i wyników osiągniętych przez cały dział handlowy. Najniższą rentowność osiągają przedsiębiorstwa, które wypłacają premię opartą o wypracowane przychody. Potwierdza to wnioski z wcześniejszych, teoretycznych rozważań. W sytuacji naliczania prowizji jako procentu od wypracowanego przychodu ze sprzedaży przedstawiciele handlowi posiadają motywację finansową jedynie do wysokiej, ale niekoniecznie rentownej sprzedaży. Jednym z powodów takiej sytuacji jest fakt, że sprzedawcy przy zawieraniu transakcji nie biorą pod uwagę strony kosztowej, zależy im jedynie na jak najwyższych obrotach. Obniżenie marży ułatwia bowiem zbycie produktu (usługi / towaru) i prowadzi pracownika do jego celu z pominięciem celów przedsiębiorstwa.

Po czwarte, w opinii respondentów (menadżerów), pracownicy przedsiębiorstw, które wypłacają premie za **udzielone** rabaty, zarabiali zawsze więcej niż pracownicy w przedsiębiorstwach konkurencyjnych. Wysokość zarobków przy systemach opartych o **wypracowaną marżę** także w znacznym stopniu przekraczała średnią (tylko w jednym przedsiębiorstwie sytuacja była odmienna - menedżer uznał, że jego sprzedawcy zarabiali znacznie mniej niż sprzedawcy pracujący w innych podmiotach gospodarczych). Pozostałe systemy pozwalają pracownikom generować znacznie mniejsze przychody, co oznacza, że dostarczają im zbyt małej motywacji do samodzielnego wysiłku (np. systemy w oparciu o wyniki całego działu sprzedaży) lub cele są zbyt trudne do osiągnięcia.

Bardzo istotne są także wyniki odpowiedzi na pytanie o najbardziej popularne systemy premiowe stosowane w przedsiębiorstwach. Było to rozliczanie pracowników w zależności od:

- wypracowanego przychodu (stosowane przez 32% przedsiębiorstw);
- wolumenu sprzedaży (19%);
- wyników osiąganych przez dział handlowy (17%);
- wypracowanej marży (17%);
- rabatów udzielonych klientom przez pracownika (13%).

Ostatecznie, stwierdza się, że jedne systemy motywacyjne wyraźnie wiązały się w badanej grupie przedsiębiorstw z wyższą rentownością. Były to systemy oparte na wypracowanej marży i udzielonych rabatach. Jednocześnie wiązały się z najwyższymi wynagrodzeniami pracowników.

Daje to podstawę do prowadzenia dalszych badań, w szczególności poszukiwania związków przyczynowych pomiędzy konkretnymi systemami wynagrodzeń a rentownością przedsiębiorstw. Wyniki osiągnięte w niniejszej pracy mogą być także wykorzystane do celów biznesowych – jako wskazówka dla zarządów przedsiębiorstw i menadżerów działów sprzedaży.

1. Metody motywowania ze szczególnym uwzględnieniem wynagradzania pracowników działu sprzedaży w przedsiębiorstwie działającym na rynku biznes do biznesu B-2-B

1.1. Zakres merytoryczny rozdziału

Niniejszy rozdział ma za zadanie scharakteryzować metody motywowania, a w szczególności wynagradzania, pracowników działów handlowych. Przy tym bierze się pod uwagę opisane w literaturze metody stosowane w przedsiębiorstwach polskich i zagranicznych. Chociaż celem pracy jest zbadanie tylko korelacji metod wynagradzania z wynikami finansowymi przedsiębiorstw, to jednak dla pełnego zrozumienia opisywanych mechanizmów konieczne jest ujęcie ich w szerszym kontekście. Stąd, w rozdziale zostaną zaprezentowane sposoby motywowania handlowców zarówno związane, jak i niezwiązane, z wynagrodzeniami. Ponadto zakłada się, że praca będzie służyć praktycznym celom – zachęceniu przedsiębiorców do wyboru takich metod wynagradzania handlowców, jakie przynoszą ich przedsiębiorstwom największe zyski. Do tego konieczne jest również poświęcenie miejsca zagadnieniom z zakresu motywacji pracowniczej, niezwiązanym z wynagrodzeniami (m.in. motywatory pozapłacowe, sposoby zapobiegania spadkowi motywacji). Ich poznanie pozwoli przedsiębiorcom na skuteczne wykorzystanie metod wynagradzania. Umożliwi bowiem: po pierwsze eliminację innych czynników, które mogłyby powodować spadek osiągnięć handlowców, po drugie wykorzystanie tych, które owe osiągnięcia wspomagają. W związku z tym rozdział ten rozpoczyna się przedstawieniem stanu wiedzy na temat motywacji pracowniczej, pokazując czynniki istotnie wpływające na to zjawisko – tzw. motywatory.

Dla realizacji celów niniejszej pracy podzielono je na:

- **placowe** – związane z wynagrodzeniem,
- **pozapłacowe** – pozostałe.

Ich znajomość pozwala budować instrumenty służące motywowaniu pracowników. Narzędzia te powinny tworzyć w organizacji spójną całość – mówi się wtedy o systemie motywacyjnym. Jego składnikiem jest – będący głównym przedmiotem zainteresowania niniejszej pracy – system wynagradzania. Jak pokazują opisane w pracy badania, to od jego skuteczności w dużej mierze zależą wyniki osiągnane przez handlowców.

1.2. Wybrane koncepcje dotyczące motywacji pracowniczej

Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach istotną część potencjału przedsiębiorstwa stanowią jego pracownicy¹². Dzieje się tak ze względu na silną konkurencję¹³, dzięki której właśnie pracownicy – poprzez swoją kreatywność, zaangażowanie, profesjonalizm i inne cechy – pozwalają podmiotowi gospodarczemu wyprzedzić rywali i pozyskać klienta. Współcześnie mówi się o kapitale ludzkim jako największym zasobie przedsiębiorstwa¹⁴. Dlatego też, jednym z najważniejszych czynników sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa może być sposób motywowania do pracy. Zagadnieniem tym od pewnego czasu zajmuje się nauka. Teoretycy określają motywowanie jako jedną z funkcji zarządzania – na ogół obok planowania, organizowania i kontrolowania. Można powiedzieć, że motywowanie jest pobudzaniem zatrudnionych do „jak najlepszego, a zarazem twórczego wykonywania pracy, pod kątem realizacji wyznaczonych celów”¹⁵.

Samo słowo „motywacja” składa się z dwóch innych: „motyw” + „akcja”. Oznacza posiadanie motywu, przyczyny, bodźca – do podjęcia akcji, działania. Jeżeli przyjmiemy, że każde działanie jest celowe, będzie to oznaczało, że człowiek posiadający motywację widzi w określonym działaniu środek do realizacji własnych celów. Prowadzi to do wniosku, że aby motywowanie było skuteczne, pracownik powinien otrzymać zestaw narzędzi umożliwiający mu realizację własnych celów za pośrednictwem celów przedsiębiorstwa. Ten zestaw narzędzi to system motywacyjny, a jego istotną część stanowi system wynagradzania.

Ujmując to zagadnienie wizualnie – w sposób możliwy do wyobrażenia - można powiedzieć, że skuteczne motywowanie to wytyczanie najprostszej do przejścia ścieżki, wiodącej od obecnego punktu wyjścia, poprzez cele przedsiębiorstwa, do celów pracownika. W takim ujęciu system motywacyjny jest właśnie ową ścieżką, co zostało zilustrowane na rysunkach 1, 2 i 3.

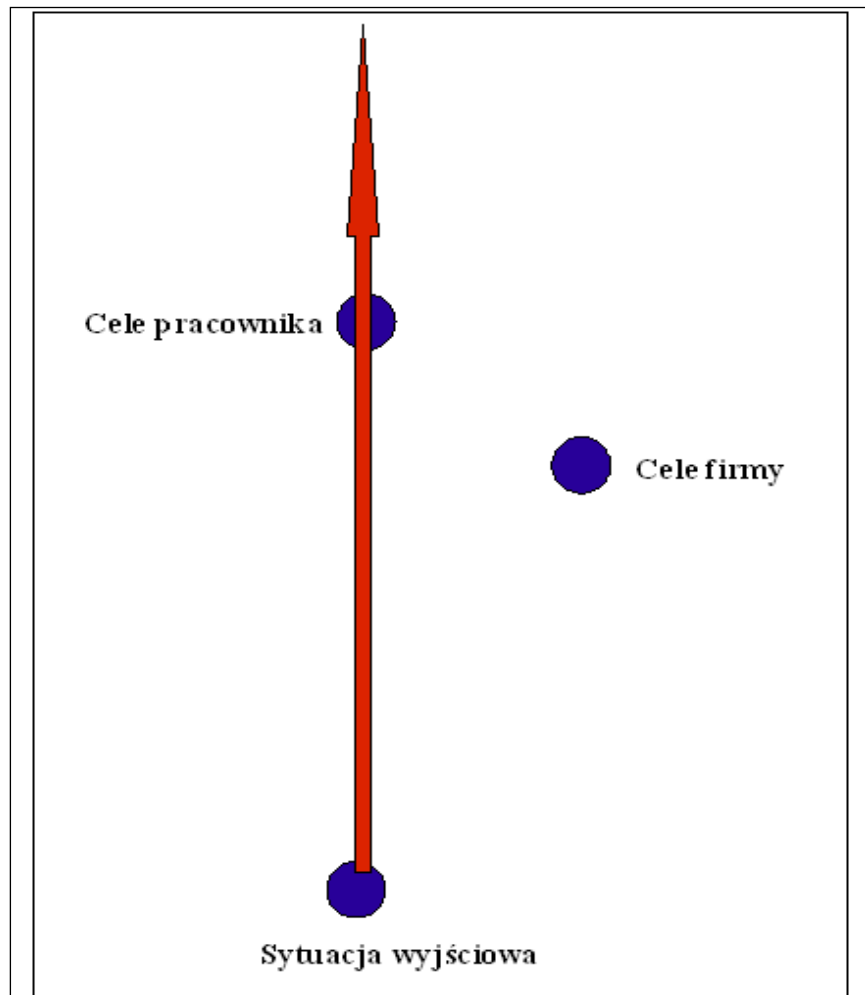
¹² Juchnowicz M. *Zarządzanie przez zaangażowanie: koncepcja, kontrowersje, aplikacje* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 7 - 8

¹³ Pocztowski A. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy – metody* wyd II zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 11

¹⁴ Sapeta T. *Kapitał ludzki organizacji* [w:] Król H., Ludwiczynski A. (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego organizacji* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 119

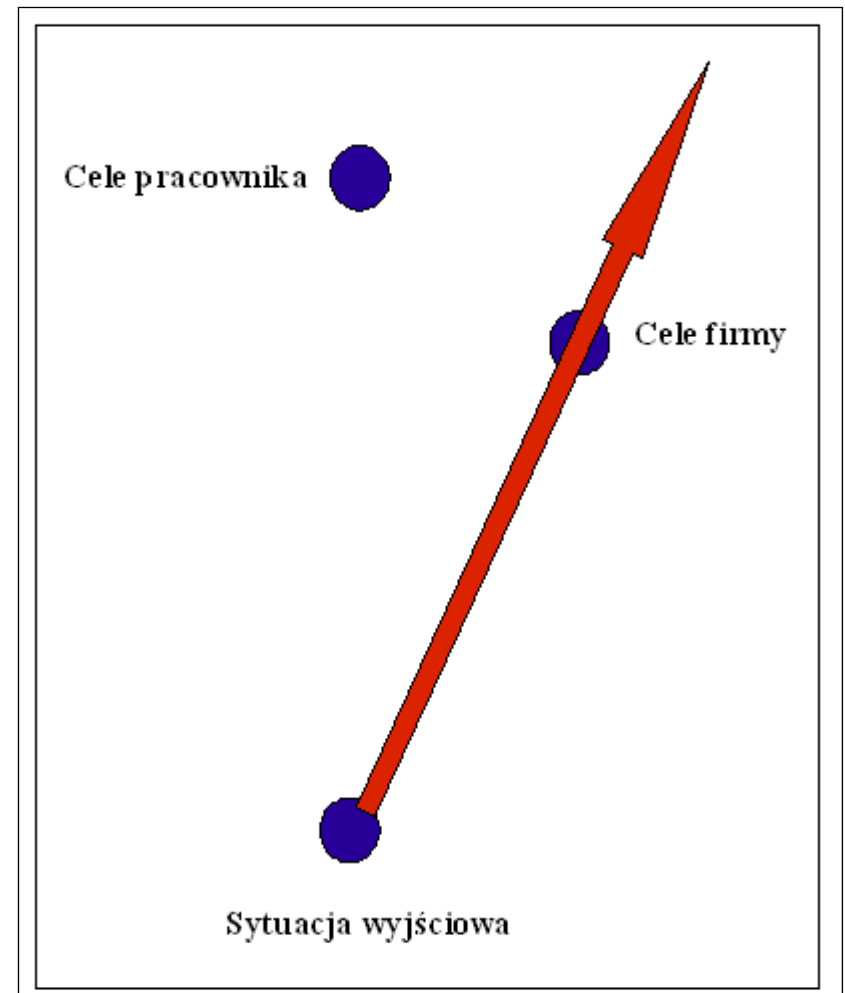
¹⁵ Gableta M: *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie – kształtowanie i wykorzystanie*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 96.

Rysunek 6. System motywacyjny pomijający cele przedsiębiorstwa



pracownika

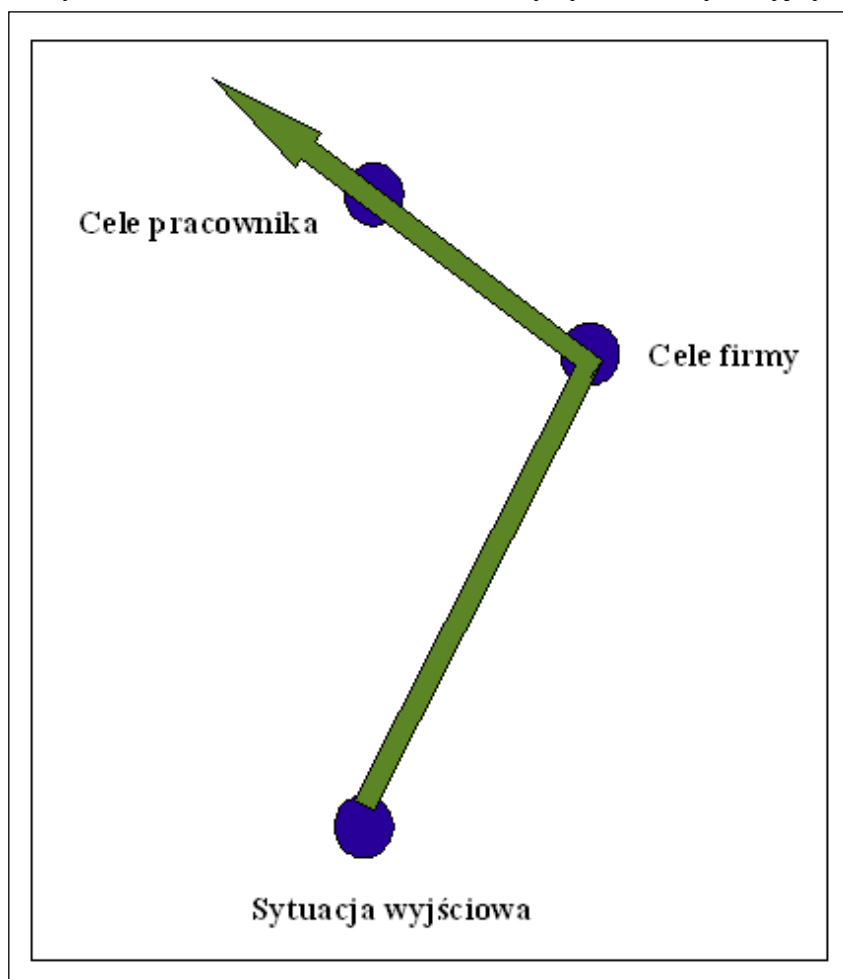
Rysunek 7. System motywacyjny pomijający cele



Źródło: Opracowanie własne

Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 8. Prawidłowo skonstruowany system motywacyjny



Źródło: Opracowanie własne

Poniżej podano przykład liczbowy, ukazujący sposób konstrukcji instrumentu motywacyjnego dla pracownika działu handlowego. Przykład ten znacząco upraszcza rzeczywistość – nie oddaje skomplikowanych procedur obliczania prowizji, ale pokazuje zasadę działania.

Przykład 1:

Przedsiębiorstwo na koniec roku osiągnęło przychód w wysokości „X”. Zarząd chce na koniec następnego roku zwiększyć go o 20%. Sprzedaż opiera się na pracy jednego handlowca, którego wynagrodzenie dotychczas było stałe – nie zależało od wielkości zrealizowanej sprzedaży. Rozpoznano, że pracownik ten chce w nowym roku zwiększyć swoje wynagrodzenie o 25%. Należy określić punkt wyjścia i zaprojektować system motywacyjny tak, aby działał on zgodnie ze schematem przedstawionym na rysunku 3.

Analizując powyższą sytuację zarząd przedsiębiorstwa ustalił, że punkt wyjścia stanowią obecne poziomy: przychodów podmiotu i wynagrodzenia pracownika. Celem przedsiębiorstwa jest wzrost jego przychodów o 20%, celem pracownika – wzrost jego wynagrodzenia o 25%. Zarząd wprowadził system (a właściwie instrument) motywacyjny polegający na dodaniu do dotychczasowego wynagrodzenia handlowca prowizji za sprzedaż powyżej dotychczasowej wielkości. Dla określania bezwzględnej wielkości prowizji ustalono następujący wzór obliczeniowy:

$$\text{Prowizja} = \Delta S \times I_p \times IAP$$

gdzie:

ΔS – wzrost sprzedaży

*I_p – iloraz przychodów – udział dotychczasowych przychodów pracownika
w dotychczasowych przychodach przedsiębiorstwa*

IAP – iloraz wzrostu przychodów – pożądaný udział względnego wzrostu dotychczasowych przychodów pracownika we względnym wzroście dotychczasowych przychodów przedsiębiorstwa, tu równy 0,8 (20% / 25%)

Dzięki temu instrumentowi, jeżeli pracownik wygeneruje większą sprzedaż – zbliży przedsiębiorstwo do osiągnięcia jego celu – przybliży się także do realizacji własnego celu. Aby uzyskać wzrost własnego wynagrodzenia o 25%, musi zwiększyć sprzedaż przedsiębiorstwa o 20%.

W kontekście powyższych rozważań należy stwierdzić, że dla zaprojektowania skutecznego systemu motywacyjnego konieczne jest ustalenie osobistych celów każdego z pracowników działu handlowego. Z pomocą w realizacji tego zadania przychodzi wiedza zgromadzona dotychczas, głównie dzięki odkryciom psychologów i teoretyków zarządzania. Stworzyli oni różne koncepcje motywacji pracowniczej bądź ogólnoludzkiej. Koncepcje te pozwalają scharakteryzować:

- czynniki zachęcające i zniechęcające pracowników do podjęcia określonych działań,
- siłę wpływu tych czynników na zachowania pracownicze,
- powiązania pomiędzy czynnikami,
- inne elementy przydatne przy tworzeniu systemów motywacyjnych

W niniejszym podrozdziale zostaną scharakteryzowane następujące koncepcje dotyczące motywacji:

1. Piramida potrzeb Masłowa.
2. Naukowe zarządzanie.
3. Koncepcja stosunków międzyludzkich Mayo.
4. Koncepcja dwuczynnikowa Herzberga.
5. Teoria oczekiwań Vrooma.
6. Teoria nierówności (sprawiedliwości) Adamsa.
7. Teoria wzmocnienia Skinnera.
8. Podejście sytuacyjne.
9. Przywództwo sytuacyjne.

Piramida potrzeb A. Masłowa

Jako pierwszą z nich przedstawia się koncepcję Abrahama Masłowa, dotyczącą tzw. „piramidy potrzeb” człowieka¹⁶. Jest to koncepcja z punktu widzenia celów niniejszej pracy bardzo ogólna, przedstawiająca podstawowe hipotezy na temat czynników motywujących ludzi. Stanowi ona punkt wyjścia dla dalszych, bardziej szczegółowych badań – definiuje bowiem potrzeby, które motywują człowieka do działania, a także określa ich hierarchię.

Koncepcja profesora A. Masłowa mówi, że istnieje 8 rodzajów potrzeb, do których zaspokojenia dąży człowiek. Są to potrzeby:

10) związane z niedoborem:

- fizjologiczne,
- bezpieczeństwa,
- miłości i przynależności,
- szacunku;

11) związane z rozwojem

- poznawcze,
- estetyczne,
- samorealizacji oraz
- transcendencji.

¹⁶ Na podst.: Masłowa A. *Motywacja i osobowość* Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 62 – 78.

Potrzeby związane z niedoborem występują w kolejności takiej jak powyżej i są ustrukturyzowane w ten sposób, że aby kolejna z nich stanowiła czynnik motywujący, poprzednia musi zostać zaspokojona przynajmniej w minimalnym stopniu. Z kolei gdy wszystkie te potrzeby zostaną przynajmniej w pewnym stopniu zaspokojone, motywatorami mogą stać się potrzeby związane z rozwojem. Dla lepszego zobrazowania tego zjawiska można posłużyć się przykładami związanym z motywacją pracowniczą.

Przykład 2:

Jeden z członków zespołu pracowniczego osiąga znacząco lepsze wyniki w pracy od swoich kolegów. Z tego powodu otrzymuje awans na stanowisko kierownika zespołu. Nowe stanowisko wiąże się ze wzrostem prestiżu (zaspokojenie potrzeby szacunku), a także z wyższymi zarobkami (możliwość realizacji niektórych marzeń – zaspokojenie potrzeby samorealizacji). Pracownik przyjmuje awans, ale okazuje się, nie radzi sobie z utrzymywaniem dyscypliny w zespole. Jaki jest powód tego stanu rzeczy?

W tym przypadku awansowany pracownik nie chce zbyt stanowczo odnosić się do nowych podwładnych, ponieważ są to jego dobrzy znajomi – „starzy” koledzy z pracy. Pomimo tego, iż wie, co jest dobre dla przedsiębiorstwa i co pozwoli mu zachować prestiż i wyższe zarobki, nie chce utracić dobrych relacji z innymi pracownikami. Oznacza to, że kierownictwo zakładu nie wzięło pod uwagę, iż potrzeba przynależności do grupy może być dla wybitnego pracownika silniejsza od nowych bodźców motywacyjnych.

Przedstawiony przykład pokazuje, że dostarczenie pracownikowi dodatkowych bodźców motywacyjnych może być nieskuteczne, jeżeli nie weźmie się pod uwagę jego najważniejszych potrzeb. Prowadzi to do wniosku, że **motywowanie powinno się rozpocząć diagnozą potrzeb poszczególnych pracowników i obecnego stopnia ich zaspokojenia**. Diagnozy tej można dokonać np. w czasie rozmowy kwalifikacyjnej – przy naborze do pracy. Zadaniem menedżera jest jednak stała obserwacja potrzeb jego podwładnych, ponieważ wiedza na ten temat daje podstawę do skutecznego kierowania ludźmi.

Koncepcja A. Masłowa mówi także, że dominacja wyższych potrzeb u człowieka prowadzi do życia bardziej zdrowego i wydajnego, a także satysfakcjonującego. Profesor przywołuje w swojej pracy¹⁷ pamięć o ludziach, którzy pod wpływem ideału bądź wartości

¹⁷ Na podstawie: Masłowa A. *Motywacja i osobowość...*, wyd. cyt., s. 77

stają się nawet męczennikami. Potrafią zrezygnować z zaspokojenia wszystkich potrzeb związanych z niedoborem i większości potrzeb związanych z rozwojem – dla realizacji czegoś większego od nich samych. Autor koncepcji upatruje przyczyny tej zwiększonej tolerancji na frustrację potrzeb we wcześniejszym pełnym ich zaspokojeniu, szczególnie w młodych latach. Dobrym przykładem mogą tu być średniowieczni asceci - święci Kościoła katolickiego. W imię swoich ideałów odmawiali sobie niemal wszystkiego, czego zwykle pragnie człowiek. Byli przy tym niezwykle szczęśliwi i wydajni w pracy. Wcześniej jednak wielu z nich doświadczało wielkiego dobrobytu. Mieli poczucie, że wszystko, co może dać świat, jest dla nich łatwo dostępne. Dzięki temu mogli skierować swoje myślenie na jeszcze wyższy poziom – potrzeb duchowych (transcendencji).

Jaki stąd wniosek dla osób zarządzających w przedsiębiorstwach? Można stwierdzić, że samo badanie potrzeb pracowniczych i pomoc w ich zaspokajaniu, to nie wszystko co mogą

działać menedżerowie w dziedzinie motywowania podwładnych. Dobry menedżer będzie wiązał pracowników ze sobą i z przedsiębiorstwem także poprzez zachęcanie ich do osobistego rozwoju i stwarzanie do niego warunków. Powinno to prowadzić do zatrudniania pracowników, w których życiu będą dominować potrzeby wyższego rzędu. W konsekwencji będą to pracownicy bardziej zadowoleni, energiczni, zaangażowani i uczciwi. Ważną wskazówką w tym zakresie mogą być słowa Matki Teresy z Kalkuty, wypowiedziane na konferencji dotyczącej zarządzania ludźmi: „*Nie wiem, czemu tu jestem, bo niewiele wiem o zarządzaniu, ale jeśli chcecie zmienić waszych ludzi, musicie ich kochać. W przywództwie nie chodzi o cyferki, tylko o człowieka*”¹⁸. **Chodzi więc o to, aby projektowane w przedsiębiorstwie rozwiązania za jeden z celów miały wynikające z rzeczywistej troski dobro pracowników. Dotyczy to w szczególności systemu motywacyjnego, a w tym systemu wynagradzania.**

Takie podejście ustawia wysoko poprzeczkę menedżerom, ale daje też największe możliwe korzyści. Stwarza bowiem warunki do wzrostu dojrzałości podwładnych¹⁹. Daje pracownikom szansę uzyskania wysokiego poczucia własnej wartości, wiary w swoje możliwości i samoakceptacji. W konsekwencji, osoby zatrudnione, posiadające takie cechy charakteru, są zwykle wewnętrznie zmotywowane do pracy i ponoszenia odpowiedzialności za własne działania. Dążą także do zwiększenia swoich kompetencji zawodowych.

Zjawisko to prawdopodobnie najlepiej rozumieją i wykorzystują przedsiębiorstwa japońskie. W odniesieniu do przedsiębiorstw z tego kraju mówi się o „podróży w jakość”²⁰. Jednak także w polskiej rzeczywistości dostrzega się konieczność inwestowania w pracownika. Dobrze wyraża to opisana w opracowaniu Antoniego Ludwiczynskiego²¹ misja zarządzania zasobami ludzkimi Poczty Polskiej. Mówi ona o „budowie potencjału ludzkiego dającego przewagę konkurencyjną”. Podobnie wypowiada się Maria Wanda Kopertyńska w opracowaniu dotyczącym Centrum Badań Jakości sp. z o.o.²² Zdaniem

¹⁸ Bacon B. - <http://beatakoscielniak.com/tag/zarzadzanie-ludźmi/> z dnia 19. marca 2013 r.

¹⁹ Na podst.: Chęłpa S. [w]: Listwan T. (red.) *Słownik zarządzania kadrami* Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2005, s. 29

²⁰ Dahlgaard J., Kristensen K., Kanji G. *Podstawy zarządzania jakością* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 227

²¹ Ludwiczynski A. *Strategia zarządzania zasobami ludzkimi: ppup Poczta Polska* [w:] Pocztownski A. (red.) *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. Studia przypadków* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 55

²² Kopertyńska M. W. *Zarządzanie kadrami w zintegrowanym systemie zarządzania: Centrum badań jakości Sp. z o.o. w Lublinie* [w:] Pocztownski A. (red.) „*Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. Czwarty zestaw studiów przypadków*” Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 25

autorki, w przedsiębiorstwie dużą wagę przypisuje się polityce personalnej, ponieważ kompetencje pracownicze decydują o jakości świadczonych usług. Ostatecznie więc, troska o rozwój pracowników wymaga wysiłku, ale daje przedsiębiorstwu duże szanse na zdobycie przewagi konkurencyjnej²³. W szczególności dostrzegają to przedsiębiorstwa, które wprowadzają zaawansowane metody zarządzania jakością. Ich menedżerowie są przekonani, że proces ciągłego doskonalenia organizacji opiera się na zadowoleniu pracowników – dającym motywację, a także na ich umiejętnościach²⁴.

Naukowe zarządzanie

Inną koncepcją, do której warto się odwołać, jest tzw. *naukowe zarządzanie*, pochodzące z przełomu XIX i XX wieku. Jego podstawowe założenie mówi, że głównym czynnikiem motywującym ludzi do pracy jest płaca²⁵. Sam człowiek natomiast jest leniwy i dąży do minimalizacji wysiłku. Stąd przedstawiciele tej koncepcji, tacy jak Frederic Taylor, czy Henry Gantt, konstruowali systemy płac oparte na normach pracy. Były to jednak systemy przeznaczone dla pracowników produkcyjnych. W tamtym czasie stanowili oni bowiem prawie całą załogę przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia celów niniejszej pracy, naukowe zarządzanie posiada dwie zalety. Pierwsza z nich to podkreślenie roli płacy w motywowaniu. Pieniądz bowiem jest ekwiwalentem dóbr materialnych, zaspokajających potrzeby fizjologiczne. Na ogół pracę zawodową podejmuje się ze względu na konieczność zapewnienia sobie i bliskim przetrwania. Druga zaleta naukowego zarządzania to spostrzeżenie, że pracownicy często bywają leniwi, dążąc do minimalizacji własnego wysiłku, także kosztem pracodawcy. Stwierdzenie tego faktu może prowadzić do wniosku, że nie są oni dostatecznie zmotywowani, w ich życiu mogą nie dominować wyższe potrzeby. Potwierdzałoby to rolę menedżera, który chce posiadać w swoim zespole osoby wysoce efektywne, pracowite i uczciwe. Powinien on, w miarę możliwości, dbać o rozwój osobisty podwładnych, gdyż pozwala to realizować przyjęte cele i zadania.

Koncepcja stosunków międzyludzkich

Kolejną teorią motywowania, którą należy przytoczyć, jest koncepcja *stosunków międzyludzkich*. Za jej prekursora uznaje się Eltona Mayo (1880 – 1949). Jej

²³ Pocztowski A. *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, wyd. cyt., s. 31

²⁴ Dahlgaard J., Kristensen K., Kanji G. *Podstawy zarządzania jakością* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 227

²⁵ Gableta M. *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie...*, wyd. cyt., s. 98.

podstawowym przesłaniem²⁶ jest stwierdzenie, że głównym czynnikiem motywującym w pracy zawodowej są relacje społeczne – z kolegami, przełożonymi i podwładnymi. Wynika stąd, że nie należy ograniczać motywowania do bodźców materialnych, ale brać pod uwagę także czynniki pozaekonomiczne. Warto chwalić pracowników, odznaczać ich, publicznie oceniać, a także rozmawiać z nimi – dając im poczucie ważności. Dla zatrudnionych istotna jest pozycja w grupie, szacunek, docenianie.

Dla niniejszej pracy istotne jest, że wyniki empirycznych badań – prowadzonych przez twórców teorii stosunków międzyludzkich w zakładach pracy – pokazały, iż **pracowników rzeczywiście motywują czynniki pozapłacowe. Oznacza to konieczność ich uwzględnienia w tworzeniu i funkcjonowaniu organizacji, razem z czynnikami płacowymi.**

Koncepcja dwuczynnikowa Herzberga

Warto także uwzględnić w tych rozważaniach tzw. teorię dwuczynnikową, której autorem jest Frederick Herzberg (1923 – 2000). Jego koncepcja²⁷ powstała w roku 1957, na podstawie badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach. Rozróżnia ona dwa typy czynników, oddziałujących na motywację pracowniczą. Pierwsze z nich to czynniki tzw. higieniczne. Ich obecność nie powoduje wzrostu zadowolenia z pracy, ale ich brak skutkuje niezadowoleniem. Są więc konieczne dla prawidłowego funkcjonowania organizacji. Herzberg wymienił w tej grupie:

- politykę przedsiębiorstwa,
- zarządzanie,
- stosunki międzyludzkie,
- wynagrodzenie,
- bezpieczeństwo pracy,
- życie osobiste,
- warunki pracy,
- zajmowaną pozycję.

Druga grupa to czynniki motywujące. Ich występowanie skutkuje zadowoleniem z pracy, a brak - niezadowoleniem. Należą do nich:

- osiągnięcia,

²⁶ Gableta M. *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie...*, wyd. cyt., s. 98 - 99

²⁷ Rychlak M.: Dwuczynnikowa teoria Herzberga - http://mfiles.pl/pl/index.php/Dwuczynnikowa_teoria_Herzberga z dnia 19.marca 2013 r.

- zakres odpowiedzialności,
- awanse,
- możliwość rozwoju osobistego.

Przy tym, aby czynniki motywujące zaczęły działać, konieczne jest zapewnienie pracownikom niezbędnych czynników higienicznych. Przykładowo, awans na wyższe stanowisko może nie spowodować zadowolenia pracownika, jeżeli nie będzie się z nim wiązało wyższe wynagrodzenie albo jeżeli praca nie będzie wykonywana w dostatecznie komfortowych warunkach (oświetlenie, przestrzeń, itd).

Badania Herzberga są ważne dla niniejszej pracy szczególnie dlatego, że zostały przeprowadzone na grupie pracowników biurowych. Można z tych badań wyciągnąć kilka istotnych wniosków. Po pierwsze, umiejscowienie wynagrodzenia w grupie czynników higienicznych każe pamiętać, że **pracownicy, a w tym handlowcy, na ogół czują się bezpiecznie, posiadając tzw. stałą podstawę wynagrodzenia** – niezależną od osiągniętych wyników – taką, która „zawsze jest”. Jakkolwiek, nie dotyczy to wszystkich przedstawicieli handlowych, należy jednak pamiętać, że dla wielu jest bardzo ważne. Po drugie, koncepcja dwuczynnikowa potwierdza duże znaczenie potrzeb związanych z rozwojem (z teorii Masłowa) dla pracowników biurowych. Wniosek stąd, że **przy projektowaniu systemów motywacyjnych dla handlowców konieczne jest uwzględnienie czynników społecznych** (awanse, osiągnięcia, odpowiedzialność, ważność), **jak też czynników związanych z rozwojem osobistym i spełnieniem w życiu**. Po trzecie, **konieczne jest także zapewnienie zatrudnionym odpowiednich warunków pracy, w których będą czuć się dostatecznie komfortowo**. Ich brak spowodowałby spadek zadowolenia i w konsekwencji pogorszenie wyników albo rozwiązanie umowy.

W dalszych rozważaniach warto odnieść się jeszcze do pięciu teorii związanych z motywacją. Są to teorie: *oczekiwań*, *nierówności* i *wzmocnienia* oraz *podejście sytuacyjne* i *przywództwo sytuacyjne*.

Teoria oczekiwań Vrooma

Pierwsza z nich – teoria oczekiwań Victora Vrooma (1932 - ?) – zawiera następujące wnioski²⁸:

- 1) Poszczególne osoby posiadają indywidualne – odmienne od innych – oczekiwania i potrzeby.
- 2) Ludzie świadomie decydują o swoim zachowaniu w organizacjach.

²⁸ Gableta M. *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie...*, wyd. cyt., s.101 – 102.

- 3) Pracownicy wybierają rozwiązanie, co do którego oczekują, że przyniesie im pożądane rezultaty.

Sposób realizacji tych idei i ich praktyczne znaczenie dla organizacji ilustruje poniższy przykład.

Przykład 3:

Przedsiębiorstwo usługowe, zajmujące się tworzeniem specjalistycznych opracowań, zatrudnia zespół pracowników. Każdy z nich realizuje własne projekty. W przedsiębiorstwie istnieje procedura przysyłania tygodniowych raportów z wykonanej pracy – wszyscy członkowie zespołu przysyłają je kierownikowi. Pracownik A przysyła raporty napisane bardzo starannie i zawsze na czas. Pracownik B – odwrotnie, napisane lakonicznie i często z opóźnieniem.

Powód jest następujący: pracownik A posiada silną potrzebę otrzymania pochwały od kierownika. Wybiera więc zachowanie prowadzące do takiego właśnie rezultatu. Pracownik B widzi znacznie większą potrzebę poświęcenia czasu i energii na projekty realizowane dla klienta. Uznaje to za ważniejsze dla swojego pracodawcy, a pochwały nie są mu potrzebne.

Przedstawiony przykład pokazuje, że nawet pracownicy tej samej organizacji, będący członkami jednego zespołu, mogą być motywowani przez zupełnie inne potrzeby. Płynie stąd istotne przesłanie, że **należy indywidualizować sposób motywowania poszczególnych pracowników. Jak podaje literatura, dotyczy to także wynagradzania.**²⁹

Teoria nierówności (sprawiedliwości)

Kolejna teoria – nierówności (sprawiedliwości) Johna Adamsa (1925 - ?) odnosi się do wynagradzania. Mówi ona³⁰, że ważnym czynnikiem motywującym pracownika jest jego indywidualna ocena stosunku wkładu do wynagrodzenia. Jako wkład rozumie się tu pracę, kwalifikacje, itd. Pracownik ocenia swoją relację wkładu do nagrody w odniesieniu do innych pracowników przedsiębiorstwa / oddziału / działu / zespołu.

Koncepcja ta jest niezwykle ważna dla tworzenia skutecznych systemów nagradzania. Płynie z niej bowiem kilka wniosków:

- 1) **Pracownik jest w stanie sprzeciwić się proponowanym warunkom pracy, nawet bardzo dla niego korzystnym, jeżeli tylko uzna je za krzywdzące na zasadzie: „inni**

²⁹ Pocztowski A. *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, wyd. cyt., s. 355

³⁰ Gableta M. *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie...*, wyd. cyt., s. 102

otrzymują więcej za ten sam wkład” albo: „ja otrzymuję tylko tyle, ile inni, chociaż mój wkład jest większy”. **Oznacza to większe przywiązanie do sprawiedliwości niż do dobrobytu.**

- 2) **Jeżeli pracownik uzna, że jego nagroda jest za wysoka, będzie czuł się źle i dążył do zmiany sytuacji** – może próbować na różne, także nieformalne sposoby obniżyć swoje wynagrodzenie (np. stawiając obiad kolegom z pracy, oddając część pieniędzy na cele dobroczynne, itd). Może także próbować podwyższać swój wkład – np. pracując po godzinach, itp. Tak czy inaczej, pracownik wynagradzany (w jego odczuciu) za wysoko w stosunku do innych, będzie czuł się niekomfortowo, co najprawdopodobniej spowoduje spadek jego efektywności, a może nawet niemądre i niepożądane działania.
- 3) Istnieje także możliwość, że nawet kompetentny i zaangażowany pracownik będzie posiadał niskie poczucie własnej wartości. Z tego powodu może on uznać, że jego wynagrodzenie jest za wysokie. Będzie nisko oceniał swój wkład pracy i dążył do bardziej sprawiedliwego, jego zdaniem, rozwiązania. Taki pracownik również może stać się źródłem kłopotów dla pracodawcy. **Warto więc poznać, jak sam podwładny wycenia swoją pracę.**

Z powyższych rozważań należy wyciągnąć ogólny wniosek, że **przy projektowaniu systemu wynagradzania konieczne jest uwzględnienie odczuć poszczególnych pracowników odnośnie sprawiedliwości wprowadzanych rozwiązań**. Nie oznacza to poddawania się subiektywnym ocenom zatrudnionych osób, ale jest przesłanką do wprowadzenia, w razie potrzeby, odpowiednich działań zapobiegawczych. Ilustruje to poniższy przykład.

Przykład 4:

Podmiot oferujący usługi informatyczne dla większych jednostek gospodarczych posiada dział handlowy. Każdy z jego pracowników obsługuje swoich klientów i otrzymuje, oprócz stałej pensji, prowizję za dokonaną sprzedaż. Prowizję tę oblicza się jako określony procent od wartości obrotu. Przy tym handlowcy mają wpływ na ustalanie ceny dla sprzedawanych usług. Określają ją w postaci narzutu na koszt oprogramowania i robocizny.

W pewnym okresie przedsiębiorstwo zaczęło ponosić straty. Jej zarząd zdiagnozował przyczynę jako zbyt niskie zyski osiągnięte z większości projektów. Dlatego postanowił zmienić sposób wynagradzania handlowców. Wprowadzono nowy system rozliczeń, w

którym prowizję określa się tylko na podstawie zysku z poszczególnych projektów. Miało to oznaczać, że o wysokości zmiennej części wynagrodzenia decyduje różnica pomiędzy przychodami kosztami związanymi z każdym projektem. Przy tym uwzględniono większy koszyk kosztów – oprócz oprogramowania i robocizny w jego skład weszły także: paliwo i koszty telefonów.

Wprowadzona zmiana wywołała sprzeciw części handlowców. Argumentowali oni, że skoro wypracowują dla przedsiębiorstwa duże przychody, powinni otrzymywać wysoką prowizję – tak jak miało to miejsce wcześniej. Zarząd z kolei pokazywał, że obroty nie przekładają się na zysk. W wyniku rozmów handlowcy przyjęli argument mówiący, że skoro mają wpływ na ceny i część kosztów zmiennych (paliwo, telefony), to powinni wziąć odpowiedzialność za zysk z projektów. Pomimo to naciskali na stopniowe wprowadzanie zmian. Ostatecznie przyjęto, że w pierwszym roku tylko połowa prowizji pochodzi z zysku wypracowanego dla poszczególnych projektów, a druga połowa z obrotu. Dzięki temu zmiana nie jest nazbyt radykalna, ale w większym stopniu premiuje rentowną sprzedaż. W kolejnych latach coraz większa część prowizji ma pochodzić z wypracowanego zysku.

Powyższy przykład pokazał, jaką wagę posiadają wnioski sformułowane przez Johna Adamsa w jego teorii nierówności (sprawiedliwości). Aby uniknąć nieporozumień z pracownikami, powinno się wytłumaczyć im przyczynę wprowadzania nowego systemu wynagradzania i spełniane przez niego funkcje. Należy tego dokonać jeszcze przed jego wdrożeniem. Można także włączyć pracowników w tworzenie systemu.

Teoria wzmocnienia

Kolejna koncepcja – teoria wzmocnienia³¹ Burrhusa Skinnera (1904 – 1990) koncentruje się na ludzkich zachowaniach i sposobach ich modyfikacji. Nie odnosi się ona do potrzeb człowieka. Mówi natomiast o wpływie środowiska na ludzkie postawy. Według tej koncepcji zachowania kształtują się pod wpływem wynikających z nich konsekwencji, takich jak: kary, nagrody oraz ignorowanie. Teoria Skinnera mówi, że zachowaniami pracowników można sterować poprzez:

- pozytywne wzmocnienie – pracownik, kojarząc określone zachowanie z otrzymaną za nie w przeszłości nagrodą, będzie powtarzał to zachowanie;
- uczenie unikania – oddziaływanie na pracowników, powodujące unikanie zachowań kojarzonych z nieprzyjemnymi konsekwencjami;

³¹ Na podstawie: Gableta M. *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie...*, wyd. cyt., s. 102 oraz http://www.ekonomicznie.pl/artykuly.php?art_id=346, 22.03.2013 r.

- wygaszanie – ignorowanie niepożądanych zachowań, prowadzące do ich stopniowego zaniku;
- karanie – spowodowanie negatywnych dla pracownika konsekwencji, w celu przerwania lub poprawy jego niewłaściwych zachowań.

B. Skinner mówi więc o procesie stopniowego uczenia się zachowań. Można to nazwać wychowywaniem pracowników. Jego koncepcja jest o tyle ważna, że **pokazuje dosyć prosty sposób sterowania zachowaniami pracowników, bez konieczności dogłębnego rozszyfrowywania ich potrzeb**. Takie metody ocenia się w niniejszej pracy jako użyteczne na krótką metę. W dłuższym okresie proponuje się jednak postawić na rozwój osobisty i zawodowy zatrudnianych osób.

Podejście sytuacyjne

Przedostatnia z wymienionych koncepcji, to podejście sytuacyjne. Mówi ona, że w obszarze motywowania pracowników nie istnieje jedna metoda, która sprawdzałaby się zawsze. Podejście to nie krytykuje innych, ale je integruje. Wskazuje bowiem, że właściwy sposób motywowania jest odpowiedzią na zaistniałą sytuację, a więc bogactwo występujących zdarzeń implikuje mnogość rozwiązań³². Koncepcja ta ujmuje jednak zadanie motywowania pracowników w pewne ramy. Wyszczególnia trzy rodzaje zmiennych, wpływających na postępowanie osoby zatrudnionej³³:

- f) cechy indywidualne – potrzeby, zainteresowania, postawy;
- g) cechy stanowiska pracy - zróżnicowanie zadań, stopień samodzielności, itd.;
- h) cechy sytuacji roboczej – współpracownicy, kultura organizacyjna, system wynagrodzeń, itd.

W celu lepszego zobrazowania oddziaływania tych zmiennych podaje się przykład decyzji pracownika w określonej sytuacji.

Przykład 5:

Pracownik zakładu produkującego meble jest człowiekiem zadowolonym z życia, energicznym, stara się być uczciwy. Ponadto, wykonuje pracę, którą lubi i jest usatysfakcjonowany wynagrodzeniem. Tak jak kilku innych pracowników, skręca meble z dostarczanych mu części. Jednakże jego koledzy zachęcają go – słowem i przykładem – do

³² Wołczańska J.: Przywództwo sytuacyjne - http://mfiles.pl/pl/index.php/Przyw%C3%B3dztwo_sytuacyjne z dnia 23.marca 2013 r.

³³ Gableta M. *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie...*, wyd. cyt., s. 103 -104

niepełnej wydajności w pracy. Po jakimś czasie pracownik, choć niechętnie, ulega wpływowi współpracowników.

Powyższy przykład pokazuje, jak tylko jeden czynnik - w tym przypadku koledzy z biura – może zmienić zachowanie pracownika. Oznacza to, że **skuteczne motywowanie musi opierać się na szczegółowej obserwacji całości „świata podwładnych”** - ich zachowań, motywacji, potrzeb, środowiska pracy, relacji z innymi, itd. **Jest to możliwe tylko wtedy, gdy bezpośredni przełożony rzeczywiście poświęca uwagę podlegającym mu pracownikom.**

Przywództwo sytuacyjne

Na nurcie sytuacyjnym opiera się tzw. przywództwo sytuacyjne, koncepcja opracowana w roku 1968 przez P. Herseya i K. Blancharda. Mówi ona, że przywódca powinien umieć³⁴:

- zdiagnozować sytuację i określić potrzeby pracownika,
- wykorzystywać różne *style przywództwa* stosownie do *etapu rozwoju podwładnego*,
- porozumieć się z podwładnym odnośnie stylu kierowania, żeby jak najefektywniej osiągnąć cel.

Przy tym, kiedy autorzy koncepcji przywództwa sytuacyjnego mówią o etapie rozwoju pracownika, mają na myśli natężenie osobno każdej z dwóch jego cech: posiadanych kompetencji i zaangażowania. Implikuje to jeden z czterech poziomów gotowości do wykonywania zadań:

- R1 - kompetencje niskie, zaangażowanie wysokie – zwykle dotyczy młodych, niedoświadczonych pracowników;
- R2 - kompetencje niskie bądź średnie, zaangażowanie - pracownik negatywnie nastawiony, nie potrafi samemu wykonać dobrze zadania, co powoduje niski poziom chęci do pracy;
- R3 – kompetencje średnie / wysokie, zaangażowanie niskie - występuje w dwóch odmianach: pierwsza to wystarczające kompetencje, ale brak wiary we własne siły, powodujący niskie chęci. Druga to znudzenie pracą;
- R4 – kompetencje wysokie, zaangażowanie wysokie – z tego typu pracownikiem współpracuje się najlepiej.

Do każdego z tych poziomów gotowości pracownika do działania można dopasować styl kierowania. Stąd odpowiednio przywództwo sytuacyjne wyróżnia:

³⁴ Wołczańska J.: Przywództwo sytuacyjne, wyd. cyt., z dnia 25.marca 2013 r.

- S1 - instruowanie – polega na dokładnym określeniu celów, wspieraniu pracownika, pomaganiu mu w zaplanowaniu i organizacji zadań. To podejście wymaga od kierownika dużego zaangażowania, cierpliwości i umiejętności słuchania;
- S2 - konsultowanie – kierownik powinien u pracownika budować i zwiększać wiarę we własne możliwości. Wiąże się to z przekazywaniem możliwie wielu instrukcji, ale wyboru końcowego rozwiązania problemu powinien dokonać pracownik;
- S3 – wspieranie – rolą kierownika jest zachęcanie pracownika do dyskusji, dzielenie się własnym doświadczeniem, a przede wszystkim ułatwianie samodzielnego rozwiązywania zadań;
- S4 - delegowanie - kierownik promuje niezależność pracownika i zwiększa jego odpowiedzialność. Zachęca go także do podejmowania nowych wyzwań, w całości oddaje mu podejmowanie decyzji.

Przywództwo ma być procesem pozytywnego wpływu na pracowników, ukierunkowanym na pomaganie zespołowi w osiągnięciu celów. Liderzy nieraz podejmują niepopularne decyzje, działają na podstawie intuicji, promują odpowiedzialność i niezależność. Stwarzają możliwości uczenia się i podejmowania sensownego ryzyka. Głośno wyrażają poparcie dla osób próbujących polepszać produkty, usługi czy procesy³⁵. Koncepcja przywództwa sytuacyjnego wydaje się być najbardziej zaawansowaną z przedstawionych. Z pewnością jest najtrudniejsza w realizacji – wymaga od kierowników odwagi, zaangażowania i siły charakteru, a jednocześnie wrażliwości i cierpliwości. Jednakże jej zastosowanie powinno dawać największe korzyści, w postaci dobrze zmotywowanych pracowników, a w konsekwencji dobrze wykonanej pracy.

Dla niniejszej pracy najbardziej istotne są:

- wyszczególnienie dwóch parametrów decydujących o wynikach pracy – **motywacji i kompetencji**;
- uzyskanie informacji o możliwych do zastosowania **stylach kierowania**;
- nacisk położony na konieczność rozpoznawania każdej sytuacji indywidualnie i **zaangażowania się kierowników** sprawy ich podwładnych – to znaczy na **tworzenie prawdziwych relacji**.

Podsumowanie i wnioski

Podsumowując niniejszy podrozdział należy stwierdzić, że aby system wynagradzania spełniał swoją rolę, musi funkcjonować w szerszym kontekście – systemu motywacyjnego.

³⁵ Tamże, z dnia 25.marca 2013 r.

Z kolei, aby ten był sprawny i skuteczny, menedżerowie powinni przestrzegać określonych reguł. Zostały one sformułowane na podstawie wybranych i opisanych wyżej koncepcji motywacyjnych. W tym miejscu dokonuje się syntezy wniosków wyciągniętych z przedmiotowych rozważań. Motywowanie pracowników to dawanie im powodu podjęcia (albo zaniechania) określonych działań. Szczególne miejsce w motywowaniu zajmują ludzkie potrzeby. To chęć ich zaspokojenia jest motywem do podjęcia akcji. Dlatego bardzo ważne jest poznanie potrzeb i wynikających z nich celów pracowników. Przy tym trzeba pamiętać, że pracownik jest człowiekiem i chce być tak postrzegany i traktowany. Stąd, zaleca się, aby wziąć za jedną z podstaw projektowania systemów motywacyjnych prawdziwą troskę o dobro podwładnych. Poza etycznym aspektem tego rozwiązania, będzie to także inwestycja, która daje najlepsze efekty w zakresie motywacji pracowniczej. Wynika to z faktu, iż osoby docenione znacznie łatwiej stają się pracownikami lojalnymi, uczciwymi i zaangażowanymi. Chociaż potrzeby pracowników są sprawą bardzo indywidualną, można mówić o pewnych ich grupach, właściwych dla każdego człowieka. Należałoby tu wyróżnić w szczególności potrzeby:

- fizjologiczne – zaspokajane za pośrednictwem otrzymywanego wynagrodzenia;
- społeczne – zaspokajane poprzez kontakty międzyludzkie, odpowiednie relacje – szacunku, przynależności do grupy;
- poznawcze - związane z rozwojem osobistym;
- duchowe.

Wynika stąd, że system motywacyjny powinien zawierać czynniki zarówno płacowe, jak i pozapłacowe. Przy tym, motywatory płacowe będą skuteczne, gdy przy ich projektowaniu weźmie się pod uwagę odpowiednie proporcje pomiędzy płacą stałą – dającą wielu pracownikom poczucie bezpieczeństwa i płacą zmienną – stanowiącą nagrodę za osiągnięcia. Z kolei motywatory pozapłacowe powinny uwzględniać czynniki takie, jak: awanse, osiągnięcia, odpowiedzialność. Warto także zwrócić uwagę na czynniki takie jak:

- bezpieczeństwo i dobre warunki pracy (oświetlenie, toaleta, itd.) - bez nich inne czynniki mogą nie spełnić swojej roli;
- poczucie sprawiedliwości – czy pracownik ocenia, że jego wkład jest właściwie wynagradzany.

Motywowanie pracowników powinno także uwzględniać ich rozwój osobisty. Istotne jest spostrzeżenie, że im wyższa jest klasa potrzeb, które aktualnie motywują człowieka, tym lepiej on funkcjonuje – tym bardziej jest zdrowy, wydajny, uczciwy, chętny do pomocy i zdolny do poświęceń. Poza oczywistym etycznym aspektem tego zagadnienia,

jest to szczególnie ważne w czasach, w których różnice pomiędzy przedsiębiorstwami w dużej mierze polegają na jakości pracy i stopniu zaangażowania zatrudnionych w nich osób. Ze względu na konieczność delegowania części władzy, kierownictwo zakładu powinno dbać o to, aby podwładni rozwijali samodzielność w działaniu, pomysłowość, aktywność i inicjatywę³⁶. Inwestycja w rozwój pracownika jest więc bardzo opłacalna, zwraca się wielokrotnie i pozwala, dzięki dobremu zespołowi, osiągnąć przewagę konkurencyjną.

Bardzo ważną rolę w motywowaniu pracownika spełnia jego bezpośredni przełożony³⁷. Powinien on dbać o podwładnych, a równocześnie wymagać od nich i być autorytetem. Z tego względu szczególnie ważne są jego umiejętności komunikacyjne.³⁸ Pomoc dla kierowników mogą stanowić opracowane metody zarządzania poszczególnymi pracownikami, w oparciu o dwa kryteria: kompetencje i zaangażowanie. Tworzą one pewne ramy, kierownik musi je jednak wypełnić swoją osobowością. Drugą podstawę systemów motywacyjnych musi stanowić dobro przedsiębiorstwa. Dlatego konieczne jest ukierunkowanie działań pracownika na realizację celów pracodawcy. Najłatwiej można tego dokonać poprzez wyznaczenie ścieżki, wychodzącej z obecnej sytuacji i przechodzącej najpierw przez cele przedsiębiorstwa, potem przez cele pracownika (integracja celów indywidualnych i organizacyjnych³⁹). Ścieżką tą powinien być system motywacyjny, a w jego ramach system wynagradzania. Takie podejście znajduje wyraz w jednej z definicji celów zarządzania kadrami⁴⁰, mówiącej o przyczynieniu się do osiągnięcia przez organizację pożądanых rezultatów i zaspokojenia oczekiwań interesariuszy.

1.3. Motywowanie poprzez płace

Wprowadzenie

³⁶ Penc J. *Decyzje i zmiany w organizacji* Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2007, s. 231

³⁷ Pocztowski A. *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, wyd. cyt., s. 60

³⁸ Martyniak Z. *Metody organizacji procesów pracy* Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 26 - 27

³⁹ Listwan T. *Przedmiot, ewolucja i znaczenia zarządzania kadrami* [w:] Listwan T. (red.) *Zarządzanie kadrami* Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 3

⁴⁰ Listwan T. [w:] Listwan T. (red.) *Słownik ...* wyd. cyt., s. 20

Systemy wynagradzania bazują na podstawowej potrzebie pracownika – otrzymania płacy i zabezpieczenia w ten sposób potrzeb bytu swojego i często swojej rodziny⁴¹. Za pomocą wynagrodzeń zaspokajają się także inne potrzeby pracownika, tak jak to zostało wyżej opisane. Dlatego też wynagrodzenie może składać się z różnych elementów. Składniki te można nazwać motywatorami płacowymi.

Istnieją różne formy wynagradzania pracy przedstawicieli handlowych przedsiębiorstw działających na rynku B2B poprzez płace, co zostanie opisane w dalszej części pracy. Ich stosowanie podlega pewnym ograniczeniom. W Polsce najważniejszym aktem prawnym regulującym sprawy wynagrodzeń jest ustawa z dnia 26. czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, który określa między innymi warunki, w których pracodawca jest zobowiązany do stworzenia regulaminu wynagradzania lub zawarcia ze związkami zawodowymi zbiorowego układu pracy. Szczegółowe rozwiązania w tym zakresie nie są tematem niniejszego opracowania. Istotne jest tu zaznaczenie, że kwestia wynagrodzeń jest sprawą na tyle ważną z punktu widzenia państwa polskiego, że regulują ją stosowne przepisy; sprawa ma się podobnie także w innych państwach.

Składniki wynagrodzenia⁴²

Dla większości zawodów i stanowisk pracy podstawowym składnikiem wynagradzania jest **płaca zasadnicza**. Dotyczy to również przedstawicieli handlowych przedsiębiorstw działających na rynku B2B. W wielu krajach, w tym także w Polsce, przepisy prawa regulują jej minimalną wysokość. Płaca zasadnicza stanowi instrument zaspokojenia potrzeb bytowych. Jej regularne otrzymywanie w znanej z góry wysokości jest najczęściej dla pracownika bardzo ważne – pozwala nie martwić się nadmiernie o utrzymanie siebie i najbliższych osób. Stanowi to często warunek dobrej koncentracji na wykonywanych w pracy zadaniach. Przedstawiciele handlowi przedsiębiorstw działających na rynku B2B na ogół otrzymują większą część wynagrodzenia w postaci stałej pensji, co zapewnia im poczucie bezpieczeństwa i świadczy o tym, że są cenni dla swojego pracodawcy.

Innym ważnym składnikiem wynagrodzenia jest **premia**. Jest ona przyznawana za dodatkowe efekty osiągnięte przez pracownika. Premie przyznaje się za efekty o charakterze:

- ilościowym (wzrost wydajności pracy, termin wykonania, itp.),

⁴¹ Borkowska S. *Wynagradzanie* [w:] Król H., Ludwiciński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi...* wyd. cyt., s. 358

⁴² Na podstawie: Gableta M. *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie...*, wyd. cyt., s. 107 – 111.

- jakościowym (standard wykonania, zmniejszenie ilości reklamacji, itd.),
- oszczędnościowym (lepsze wykorzystanie materiałów, skrócenie cyklu produkcyjnego, itp.),
- organizacyjnym (wzrost dyscypliny pracowników, działalność innowacyjna, itd.).

Przy określaniu systemu premiowego istotne jest zdefiniowanie elementów takich jak:

- 1) Kryteria premiowania – przedmiot i przesłanki przyznania premii.
- 2) Sposób pomiaru efektów.
- 3) Metody ustalania wysokości premii (np. jako procent płacy zasadniczej).
- 4) Warunki, jakie musi spełnić pracownik, aby otrzymać premię.
- 5) Rozwiązania organizacyjne (osoba decydująca o przyznaniu premii, ścieżka odwołania się pracownika, itd.).

Dla przedstawicieli handlowych przedsiębiorstw działających na rynku B2B premie są jednym ze sposobów zaspokajania ambicji związanych z wykonywaniem zawodu sprzedawcy.

Poza płacą zasadniczą i premią najbardziej typowymi składnikami wynagrodzenia wypłacanego pracownikowi są:

- **dodatek funkcyjny** – przyznawany ze względu na trudniejszy charakter pracy na stanowiskach kierowniczych (własne zadania + koordynacja pracy podwładnych),
- **dodatek za pracę w godzinach nadliczbowych oraz za pracę w porze nocnej**,
- **dodatek stażowy** – stały element wynagrodzenia, dodawany do płacy zasadniczej -
- za liczbę przepracowanych lat, dzisiaj raczej już niestosowany w prywatnych przedsiębiorstwach,
- **dodatek za pracę w warunkach szkodliwych**,
- **premia jubileuszowa** – przyznawana jednorazowo, np. po kolejnych 10 latach przepracowanych w przedsiębiorstwie, podobnie jak dodatek stażowy, dzisiaj raczej niestosowana w prywatnych przedsiębiorstwach,
- **nagroda** – posiada charakter bardziej indywidualny niż inne formy płac, jest najczęściej przyznawana za szczególne, nietypowe osiągnięcia,
- **bonus** – jest to forma premii, ale specyficzna, wypłacana raczej dla całej załogi przedsiębiorstwa niż pojedynczych osób. Bonus jest na ogół związany z wynikami całego przedsiębiorstwa. Przykładem może być wypłacana za zakończony rok dodatkowa pensja - „trzynastka”, a czasem także „czternastka”.
- **prowizja** - zapłata określonego procentu od osiągniętych przychodów. Jest, obok płacy zasadniczej, formą najczęściej stosowaną przy wynagradzaniu przedstawicieli

handlowych⁴³. Otrzymują ją również handlowcy podmiotów gospodarczych działających na rynku B2B. Stanowi ona dla nich, w stopniu jeszcze większym niż premia, możliwość uzyskania wyższych wynagrodzeń i zaspokojenia swoich ambicji. Jednakże w przypadku przedstawicieli handlowych przedsiębiorstw działających na rynku B2B prowizja zwykle nie stanowi głównego składnika wynagrodzenia, jak to może mieć miejsce w przypadku innych handlowców. (szerzej w dalszej części pracy). Pozostałe z wymienionych składników mogą wystąpić, ale nie są typowe w wynagrodzeniach przedstawicieli handlowych przedsiębiorstw B2B.

Formy płac⁴⁴

Formy płac to techniki wiązania wynagrodzenia z wykonaną pracą i jej efektami oraz obliczania wysokości płac. Wykorzystują one w różnych kombinacjach opisane wcześniej składniki wynagrodzeń. Poniżej przedstawiono podstawowe formy płac:

- 1) **Czasowa forma płac** polega na przekazywaniu pracownikowi pensji (płaca zasadnicza) wraz ze stałymi dodatkami, związanymi np. ze spełnianą funkcją. Z punktu widzenia pracownika może ona być komfortową formą otrzymywania wynagrodzenia, ponieważ gwarantuje stabilność dochodu.⁴⁵ Przed pracodawcą stawia natomiast dwa wyzwania. Pierwsze z nich to konieczność przypisania pracownikowi zadań, które będą w pełni wykorzystywały jego czas pracy. Drugie to potrzeba kontrolowania, czy podwładny wykonuje swoje obowiązki prawidłowo i z zaangażowaniem, czy tylko zadowala się pobieraniem stałego wynagrodzenia. W przypadku przedstawicieli handlowych przedsiębiorstw działających na rynku B2B czasowa forma płacy może stanowić jej podstawę, jednak raczej nie jedyny element – handlowcy w przedsiębiorstwach B2B są rozliczani z osiągniętych wyników.

Specyficzną odmianą czasowej formy płac jest **dniówka zadaniowa**⁴⁶. Ma ona zastosowanie **do pracowników na stanowiskach robotniczych**. Opiera się na określeniu normy pracy do wykonania na jeden dzień. Norma może dotyczyć pojedynczego pracownika lub zespołu. Po jej wypełnieniu, które najczęściej jest ściśle kontrolowane przez przełożonego, pracownicy otrzymują dzienne wynagrodzenie na z góry ustalonym poziomie. Dniówka upraszcza sposób kontroli wielkości i jakości

⁴³ Pocztowski A. Zarządzanie zasobami ludzkimi...wyd. cyt.,s. 343

⁴⁴ Na podstawie: Gableta M. *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie...*, wyd. cyt., s. 113 – 120.

⁴⁵ Borkowska S. *Wynagradzanie* [w:] Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi...* wyd. cyt., s. 376

⁴⁶ Kawka T. [w:] Listwan T. (red.) *Słownik...* wyd. cyt., s. 26.

wykonanej pracy. Jest więc dla pracodawcy dosyć wygodna. Musi jednak być oparta o prawidłowo określone normy, tak, aby z jednej strony była możliwa do wykonania, a z drugiej maksymalnie wykorzystywała potencjał zatrudnionych. Od pracowników z kolei wymaga zaangażowania i skończenia określonych zadań w wyznaczonym czasie. Dniówka zadaniowa raczej nie ma zastosowania do wynagradzania przedstawicieli handlowych przedsiębiorstw działających na rynku B2B.

- 2) **Czasowo – premiowa forma płac** to połączenie wynagradzania pracowników: za wkład pracy – płaca zasadniczą – i za efekty – premią. Ta forma daje pracodawcy większą elastyczność w wynagradzaniu. Umożliwia bowiem różnicowanie wysokości wypłat dla poszczególnych pracowników, w zależności od osiągniętych przez nich efektów. Ułatwia więc kontrolę wykonanej pracy i egzekwowanie zaangażowania prowadzącego do realizacji wyznaczonych zadań. Pracownikom może za to dawać poczucie sprawiedliwości i szansę na osiągnięcie wyższych zarobków dzięki osiągnięciom. Co ważne, **czasowo – premiowa forma płac może mieć zastosowanie do wynagradzania pracowników biurowych**, w tym przedstawicieli handlowych przedsiębiorstw działających na rynku B2B. Nie jest dla nich jednak tak typowa, jak forma czasowo prowizyjna (poniżej).
- 3) **Akordowa forma płac** to wynagradzanie pracowników proporcjonalnie do osiągniętych przez nich efektów. Mierzy się je w odniesieniu do norm pracy⁴⁷. Ta forma najsilniej wiąże wynagrodzenie z osiągnięciami (produktami pracy). Jest wygodna dla pracodawcy i może być odbierana przez obie strony jako najbardziej sprawiedliwa. Ma jednak ograniczone zastosowanie – na ogół odpowiada pracom fizycznym i prostym zadaniom biurowym (przepisywanie, itp.). Zastosowanie tej formy może być trudne do uzasadnienia w pracach biurowych, które wymagają łączenia różnych kompetencji – czyli w większości z nich, w tym także przedstawicieli handlowych przedsiębiorstw działających na rynku B2B.
- 4) **Forma akordowo – premiowa** łączy wynagradzanie za wielkość produkcji z premiowaniem za jakość wykonania, oszczędność materiału, itd. Forma akordowo – premiowa może występować samodzielnie albo stanowić uzupełnienie formy czasowej, nie jest typowa dla wynagradzania handlowców przedsiębiorstw B2B.
- 5) **Forma czasowo – prowizyjna** polega na wynagradzaniu za pomocą płacy zasadniczej, uzupełnionej prowizją. Daje ona pracownikowi poczucie bezpieczeństwa (stała pensja)

⁴⁷

Tamże., s. 2

i jednocześnie motywuje go do osiągnięcia jak najlepszych wyników. Prowizja może być naliczana np. od ilości sprzedanych sztuk, wielkości przychodu, ilości pozyskanych klientów (w przypadku gdy celem podmiotu gospodarczego jest wzrost udziału w rynku), czy od oszczędności (przy zakupie materiałów, itp.). Forma czasowo – prowizyjna jest w ogromnej przewadze przypadków stosowana przy wynagradzaniu przedstawicieli handlowych przedsiębiorstw działających na rynku B2B. Przyczyny tego zjawiska i różne jego aspekty zostały szerzej opisane w dalszej części pracy.

- 6) **Forma prowizyjna** stanowi najbardziej radykalny sposób wynagradzania. Polega ona na przekazywaniu wypłat wyłącznie w postaci prowizji od osiągniętych efektów. Oznacza to, że jeżeli wykonana praca nie przełoży się na realizację założonych celów, pracownik nie otrzyma żadnego wynagrodzenia. Mimo to część pracowników – dotyczy to głównie handlowców – jest skłonna przyjąć tę formę wynagradzania. Dzieje się tak, ponieważ daje ona największe możliwości zarabiania. Najskuteczniejszym daje więc potężne wynagrodzenia, będące udziałem w wypracowanych przez nich przychodach przedsiębiorstwa. Sama prowizja jednak rzadko znajduje zastosowanie w wynagradzaniu przedstawicieli handlowych przedsiębiorstw działających na rynku B2B, nieomal zawsze jest to forma czasowo – prowizyjna.
- 7) **Forma bonusowa** – opiera się na dwóch częściach płacy – zasadniczej i ruchomej, uzależnionej od osiągniętych efektów (bonus). Bonusy mogą stanowić dodatki do wynagrodzeń przedstawicieli handlowych przedsiębiorstw działających na rynku B2B, raczej nie zastępują jednak pensji zasadniczej ani prowizji.

Dla lepszego zobrazowania powiązań pomiędzy podstawowymi formami płac i składnikami wynagrodzenia ujęto je w formie tabelarycznej (por. tabelę 1). Pokazuje ona, że znaczna większość form płac opiera się na wynagrodzeniu zasadniczym. Daje ono bowiem - jak już mówiono – poczucie bezpieczeństwa. Dlatego jest to składnik najbardziej pożądany przez większość zatrudnionych. Zasada ta jednak nie dotyczy w pełni handlowców, o czym mówi podrozdział 1.5.

Oprócz podstawowych form płac istnieją także formy dodatkowe, stosowane tylko jako uzupełniające bodźce motywacyjne. Dotyczą one prawie wyłącznie pracowników biurowych, często tylko na wyższych stanowiskach. Do najbardziej typowych form dodatkowych należą systemy kafeteryjne i dochody odroczone.

Tabela 1. Powiązania podstawowych form płac ze składnikami wynagrodzenia

Forma płac	Składniki wynagrodzenia
------------	-------------------------

Czasowa	Płaca zasadnicza, dodatki
Czasowo - premiowa	Płaca zasadnicza, dodatki, premie
Akordowa	Płaca zasadnicza (możliwa dniówka), dodatki
Akordowo - premiowa	Płaca zasadnicza (możliwa dniówka), dodatki, premie
Czasowo - prowizyjna	Płaca zasadnicza, dodatki, prowizja
Prowizyjna	Prowizja
Bonusowa	Płaca zasadnicza, dodatki, bonusy

Zródło: Opracowanie własne na podstawie: Gableta M. Potencjał pracy... wyd. cyt., s. 107 - 120

Systemy (plany) kafeteryjne dają pracownikowi, w odniesieniu do określonej części jego wynagrodzenia, możliwość wyboru formy wypłaty – pieniężnej albo rzeczowej. W przypadku tej drugiej zatrudniony może wybrać rzecz z ustalonej listy - tzw. menu.⁴⁸ (Należy zaznaczyć, że wypłaty niepieniężne nie mieszczą się w przyjętej w niniejszej pracy definicji wynagrodzenia, traktuje się je jako dodatki do wynagrodzenia). Na liście tej na ogół znajdują się pozycje, mieszczące się w czterech poniższych kategoriach, tj⁴⁹:

a) nagrody pieniężne:

- za trudność pracy i za efekty,
- za staż pracy,
- za szczególne osiągnięcia,

b) elastyczny czas pracy:

- ruchomy czas pracy z obowiązkowymi godzinami kontaktowymi,
- wykonywanie pracy w domu,
- zmienny czas pracy;

c) świadczenia socjalno - bytowe i związane z kulturą:

- urlopy w ciekawych miejscowościach,
- dodatkowy urlop,
- wycieczki turystyczne,
- remont mieszkania,
- pomoc w budowie domu,
- karnety na imprezy sportowe i związane z kulturą;

d) inne:

- kredyty i pożyczki na dogodnych warunkach,

⁴⁸ Borkowska S. *Wynagradzanie* [w:] Król H., Ludwiciński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi...* wyd. cyt., s. 392

⁴⁹ Gableta M. *Potencjał pracy...*, wyd. cyt., s. 117

- lokowanie oszczędności w przedsiębiorstwie z korzystnym oprocentowaniem,
- preferencyjny zakup akcji i otrzymywanie dywidend,
- udział w zysku w postaci nagród, „trzynastek”, „czternastek”.

Systemy kafeteryjne stanowią dobry instrument motywacji pracowniczej przede wszystkim z dwóch powodów. Po pierwsze, mogą bazować na tańszym dostępie przedsiębiorstwa do różnych dóbr. Na przykład, wczasy wykupione przez zakład pracy dla kilkudziesięciu pracowników charakteryzują się mniejszym kosztem jednostkowym niż te same wczasy wykupione przez każdego pracownika osobno. To samo dotyczy wielu usług, kredytów, czy lokat pieniężnych. Wynika to z efektu skali. Po drugie, wskazanie możliwości wyboru innych form wynagrodzenia niż pieniężne może spowodować, że pracownik skorzysta z czegoś, na co sam by się nie zdecydował i dzięki temu zaspokoi więcej swoich potrzeb. Może to wynikać ze skłonności do oszczędzania, która utrudnia decyzję o wydaniu pieniędzy np. na bilet do teatru, karnet na siłownię, czy lekcje języka obcego. Ta korzyść systemu kafeteryjnego występuje szczególnie w przypadku, gdy pracownik ma do wyboru tylko dobra niepieniężne. Wtedy przedsiębiorstwo niejako podejmuje decyzję za niego i „zmusza” do zadbania o niektóre potrzeby (sport, kultura, itd.). Może to być bardzo korzystne dla samopoczucia pracownika. Zaspokoi on bowiem swoje potrzeby, które inaczej byłyby sfrustrowane, a przy tym zachowa „czyste sumienie” (brak poczucia winy z powodu egoistycznego wydania pieniędzy). Systemy kafeteryjne dotyczą tak samo przedstawicieli handlowych przedsiębiorstw działających na rynku B2B, jak i innych pracowników.

Druga dodatkowa forma płacy to **dochody odroczone**⁵⁰. Mogą one stanowić element systemu kafeteryjnego, ale, ze względu na specyficzny charakter i znaczenie dla przedsiębiorstwa i dla pracownika, rozpatruje się je osobno. Dochody odroczone, czyli przesunięte w czasie, na ogół przybierają postacie takie jak:

- udziały w zysku,
- akcje lub opcje na akcje przedsiębiorstwa,
- obligacje przedsiębiorstwa,
- dodatkowe ubezpieczenia,
- plany emerytalne – np. w formie funduszu, tworzonego częściowo z wkładów zakładu pracy, częściowo pracowniczych, z indywidualnymi kontami osób zatrudnionych,
- kilkuletnie programy oszczędnościowo – inwestycyjne.

⁵⁰ Gableta M. *Potencjał pracy...*, wyd. cyt., s. 118 - 120

Wymienione instrumenty są wartościowe nie tylko dla pracowników, ale także dla przedsiębiorstwa. Sprawiają bowiem, że zatrudnione osoby wiążą swoje dodatkowe korzyści z pracą w danym podmiocie gospodarczym i jego dobrym funkcjonowaniem. Stąd są dodatkowo zmotywowane do dbania o jego interesy⁵¹. Instrumenty te działają na różnych zasadach. Udziały w zysku, akcje i obligacje stanowią narzędzie partycypacji załogi w podziale wypracowanych wspólnie efektów. Z kolei plany emerytalne, czy dodatkowe ubezpieczenia dają możliwość wykorzystania potencjału przedsiębiorstwa jako dźwigni do skuteczniejszego zabezpieczenia swoich potrzeb bytowych. Natomiast programy oszczędnościowo - inwestycyjne pomagają wiązać najlepszych pracowników z przedsiębiorstwem. Działają one na zasadzie narastającej z upływem czasu korzyści, która jednak przepada w całości, jeżeli pracownik się zwolni przed określonym z góry terminem. Tego typu rozwiązania należy jednak szczegółowo uzgodnić z pracownikiem, aby w razie nieprzewidzianych komplikacji – np. konieczności przejścia na rentę – nie czuł się on oszukany. Dochody odroczone zwykle jednak nie dotyczą przedstawicieli handlowych przedsiębiorstw działających na rynku B2B. Na ogół wolą oni otrzymywać swoje wynagrodzenie bezzwłocznie, pracownicy ci często nawet przeliczają, jaką kwotę zarobili danego dnia. Dochody odroczone nie są więc typowe w ich wynagradzaniu.

Ostatnia omówioną tu, osobną kategorią form wynagrodzeń są płace wynikające z kontraktów menedżerskich. Kontrakty te stanowią zaawansowaną postać umowy z pracownikiem. Ich sens polega na zatrudnieniu osoby, której kompetencje i motywacja są istotną przesłanką sukcesu podmiotu gospodarczego⁵². Charakteryzują się kilkoma ważnymi cechami⁵³. Po pierwsze, na podstawie kontraktu menedżerskiego pracownik zobowiązuje się do zarządzania przedsiębiorstwem, a jego właściciel do wypłaty wynagrodzenia. Po drugie, jest to umowa cywilnoprawna nienazwana, rozliczana jak działalność wykonywana osobiście. Po trzecie menedżer kontraktowy ponosi dużą odpowiedzialność za swoje działania – umowa może przewidywać odpowiadanie całym majątkiem. W końcu wynagrodzenie takiego pracownika jest z reguły bardzo wysokie, składa się z kilku części i jest powiązane z atrakcyjnymi dodatkowymi świadczeniami. Na ogół menedżer kontraktowy otrzymuje⁵⁴:

- 1) podstawowe miesięczne wynagrodzenie;

⁵¹ Borkowska S. *Wynagradzanie...*, wyd. cyt., s. 404

⁵² Gableta M. *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie...*, wyd. cyt., s. 125.

⁵³ Karkus I., Szulczewski P.: Inne formy zatrudnienia. Kontrakt menedżerski - <http://www.vat.pl/pracownicy-i-zus/inne-formy-zatrudnienia/kontrakt-menedzerski--inne-formy-zatrudnienia-7379/> z dnia 09.04.2013 r.

⁵⁴ Gableta M. *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie...*, wyd. cyt., s. 122

- 2) tzw. bodźce krótkookresowe – uzależnione od stopnia wykonania zadań czy realizacji celów w danym okresie;
- 3) tzw. bodźce długookresowe – instrumenty wynagradzające doprowadzenie przedsiębiorstwa do dobrych wyników, takich jak wzrost wartości akcji, wzrost kapitału własnego, poprawa postrzegania marki, itd. Bodźcami długookresowymi mogą być w szczególności akcje bądź opcje na akcje przedsiębiorstwa;
- 4) świadczenia menedżerskie – przykładowo mogą to być: dodatkowe dni wolne od pracy, samochód służbowy, fundusz reprezentacyjny, ochrona osobista, finansowanie leczenia (również rodziny), wczasy z rodziną, itp.

Kontrakty menedżerskie zwykle nie dotyczą przedstawicieli handlowych przedsiębiorstw działających na rynku B2B. Są one bowiem skierowane głównie do najwyższych menadżerów.

W celu bardziej klarownego i syntetycznego przedstawienia zagadnienia płac w przedsiębiorstwie posłużono się ilustracją (rys. 10). Pokazuje ona, jak mogą w praktyce wyglądać proporcje pomiędzy poszczególnymi składnikami wynagrodzenia i dodatkami, wypłacanymi pracownikom. Przyjęte wielkości są przykładowe, wynikają z doświadczenia autora. Na rysunku odniesiono się także do – najbardziej interesujących dla celów tej pracy – wynagrodzeń przedstawicieli handlowych przedsiębiorstw działających na rynku B2B. Dlatego też, innym kolorem zaznaczono wynagrodzenia zmienne. Jest to bowiem ta część płacy, która w największym, dominującym stopniu przesądza o jakości systemu motywacyjnego dla handlowców. Przy tym, jak już wspomniano, sprzedawcy w podmiotach B2B są motywowani przede wszystkim prowizją, ale na ogół większość ich wynagrodzenia stanowi stała pensja, co nie zawsze jest dane innym handlowcom. Rozróżnienie to opisano bardziej szczegółowo w podrozdziale 1.5.

Rysunek 9. Przykładowy system płac w przedsiębiorstwie działającym na rynku B2B.



Źródło: Opracowanie własne

Wartościowanie pracy

Aby jednak przedstawić do końca zagadnienie motywatorów płacowych, konieczne jest pokazanie, w jaki sposób można przypisywać pracy określoną wartość i pracę tę adekwatnie wynagradzać. Za pomocą opisanych wyżej form płac można ustalić sposób wynagradzania pracy. Pozostaje jednak do rozwiązania problem wysokości wypłat. Można go rozwiązać poprzez wartościowanie pracy, czyli określanie, jaką wartość dla przedsiębiorstwa posiada wykonanie przez pracownika określonego zestawu zadań.

Tabela 2. Tabela płac o wielu szczeblach zaszeregowania – 22 kategorie zaszeregowania

Poziom płac / kategoria zaszeregowania	Płaca minimalna [zł]	Płaca maksymalna [zł]
Grupa 1	1300	1400
Grupa 2	1340	1460
Grupa 3	1380	1520
Grupa 4	1420	1580
Grupa 5	1460	1640
Grupa 6	1500	1700
Grupa 7	1540	1760
Grupa 8	1580	1820

Grupa 9	1620	1880
Grupa 10	1660	1940
Grupa 11	1700	2000
Grupa 12	1740	2060
Grupa 13	1780	2120
Grupa 14	1820	2180
Grupa 15	1860	2240
Grupa 16	1900	2300
Grupa 17	1940	2360
Grupa 18	1980	2420
Grupa 19	2020	2480
Grupa 20	2060	2540
Grupa 21	2100	2600
Grupa 22	2140	2660

Źródło: Na podstawie: Trzaska S.: Tabela płac zasadniczych - tabela wieloszczeblowa - <http://anacco.pl/tabela-plac-zasadniczych---tabela-wieloszczeblowa> z 09. kwietnia 2013 r.

Tabela 3. Taryfikator kwalifikacyjny – przykład

Poziom płac / kategoria zaszeregowania	Grupy stanowisk pracy
Grupa 1	wykonawcze - pomocnicze
Grupa 2	wykonawcze - pomocnicze
Grupa 3	wykonawcze - pomocnicze
Grupa 4	wykonawcze - samodzielne
Grupa 5	wykonawcze - samodzielne
Grupa 6	wykonawcze - samodzielne
Grupa 7	wykonawcze - samodzielne
Grupa 8	wykonawcze - samodzielne
Grupa 9	specjalistyczne
Grupa 10	specjalistyczne
Grupa 11	specjalistyczne
Grupa 12	specjalistyczne
Grupa 13	specjalistyczne
Grupa 14	specjalistyczne
Grupa 15	specjalistyczno - eksperckie

Grupa 16	specjalistyczno - eksperckie
Grupa 17	specjalistyczno - eksperckie
Grupa 18	kierownicze – średni szczebel
Grupa 19	kierownicze – średni szczebel
Grupa 20	kierownicze – średni szczebel
Grupa 21	kierownicze – najwyższy szczebel
Grupa 22	kierownicze – najwyższy szczebel

Źródło: Trzaska S., Tabela płac zasadniczych..., wyd. cyt, z dnia 09. kwietnia 2013 r.

Jednym ze sposobów wartościowania pracy jest wartościowanie stanowisk pracy⁵⁵. Najczęściej jest ono poprzedzone opisem stanowiska. Opis taki zawiera informację o jego usytuowaniu w strukturze organizacyjnej oraz fizycznym umiejscowieniu, a także charakterystykę przypisanych mu zadań. Wartości pieniężne przypisane stanowiskom pracy można ująć w sposób tabelaryczny. Szczególnie w poprzednich latach popularne były tabele, określające wysokość płacy zasadniczej dla poszczególnych stanowisk - przykład kategorii zaszeregowania pracowników i płac zawiera tabela 2. Tabele płac tworzy się w oparciu o tzw. taryfikator kwalifikacyjny. Określa on sposób przyporządkowania stanowisk do kategorii zaszeregowania⁵⁶. Przykład pokazano w tabeli 3. Podsumowując, można powiedzieć, że wartościowanie stanowisk pracy spełnia kilka funkcji⁵⁷:

- określenie względnej wartości danego stanowiska i związanego z nim zakresu odpowiedzialności;
- dostarczenie informacji potrzebnych do konstrukcji taryfikatora płac i tabeli wynagrodzeń;
- umożliwienie obiektywnego zaszeregowania stanowiska do odpowiedniej kategorii;
- zapewnienie równego wynagradzania pracy o tej samej wartości.

W tym miejscu warto przytoczyć **zasadę równej wartości płac**. Mówi ona, że „za taką samą pracę należy się takie samo wynagrodzenie, bez względu na wiek czy płeć”⁵⁸. Zasada ta znajduje swoje miejsce w legislacji, zarówno międzynarodowej (Dyrektywa

⁵⁵ Bohdziewicz P., Urbaniak B. *Zarządzanie zasobami ludzkimi kreowanie nowoczesności. Raport z badań przeprowadzonych wśród firm biorących udział w IX edycji Konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2008, s. 77 - 79

⁵⁶ Jacukowicz Z. *Skuteczny system wynagradzania w firmie* Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr sp. z o.o., Gdańsk 2001, s. 27

⁵⁷ [Armstrong M., Cummins A., Hastings S., Wood W. Wartościowanie stanowisk pracy: przestrzeganie zasady równej płacy w praktyce Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 15](#)

⁵⁸ Zasada równej wartości płacy (Equal pay rule) - http://www.rynekpracy.pl/slownik_1.php/wpis.76 z dnia 23. maja 2013 r.

2006/54/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie wprowadzenia w życie zasady równości szans oraz równego traktowania kobiet i mężczyzn w dziedzinie zatrudnienia i pracy⁵⁹), jak i krajowej – na poziomie Konstytucji (Konstytucja RP art. 33. ust. 2.)⁶⁰ i ustawy (Kodeks pracy par.18^{3c})⁶¹.

Wartościowanie stanowisk pracy może mieć miejsce w stosunku do przedstawicieli handlowych przedsiębiorstw działających na rynku B2B. W szczególności może to dotyczyć przyznania innej wartości wynagrodzenia stałego w zależności od funkcji pełnionej w dziale handlowym (np. menadżer a szeregowy przedstawiciel). Funkcje, jakie mogą pełnić przedstawiciele handlowi przedsiębiorstw działających na rynku B2B zostały opisane w dalszej części pracy.

Współcześnie⁶² jednak zaczyna się przywiązywać coraz większą wagę do kompetencji poszczególnych pracowników. Wynika stąd inna metoda wartościowania pracy – profile kompetencji. Polega ona na porównaniu umiejętności i wiedzy wymaganych na danym stanowisku z posiadanymi przez pracownika to stanowisko zajmującego. Przykład profilu kompetencji graficznie przedstawia rysunek 11. Pokazuje on, na ile kompetencje określonego pracownika pasują do pożądanego profilu. Przy trafnie sporządzonym profilu kompetencyjnym powinno się to przekładać na poziom zdolności do właściwego wykonania zadań przez danego zatrudnionego. Dlatego profil kompetencyjny może być podstawą do wartościowania pracy przedstawicieli handlowych podmiotów działających na rynku B2B. W zależności bowiem od umiejętności i przekucia ich na wyniki, handlowcy na rynku B2B będą różnie wynagradzani.

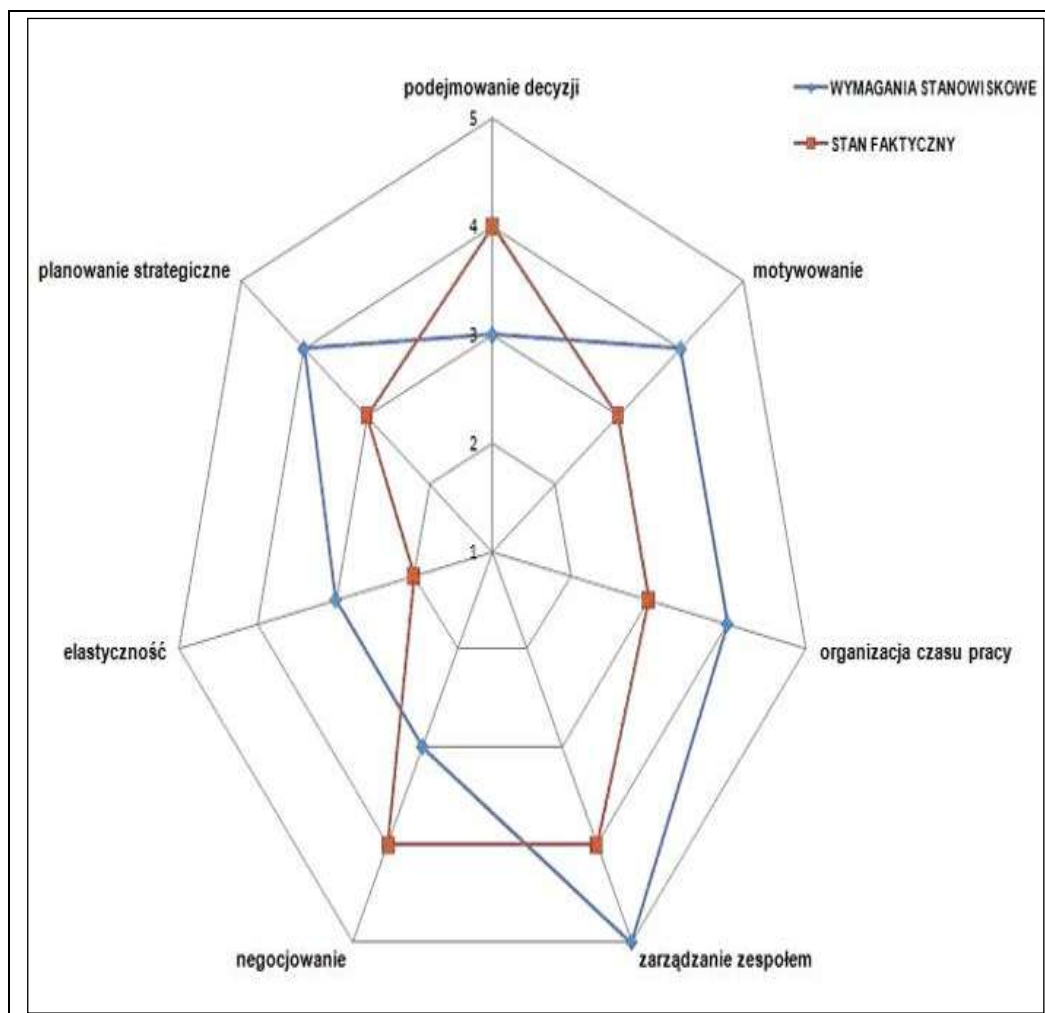
Rysunek 10. Przykład stanowiskowego profilu kompetencji. Porównanie wymagań ze stanem faktycznym

⁵⁹ Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 204/23, DYREKTYWA 2006/54/WE PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO I RADY z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie wprowadzenia w życie zasady równości szans oraz równego traktowania kobiet i mężczyzn w dziedzinie zatrudnienia i pracy (wersja przedrukowana) - <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:204:0023:0036:pl:PDF> z 4.06.2013 r.

⁶⁰ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2. kwietnia 1997 r. <http://www.sejm.gov.pl/prawo/konst/polski/kon1.htm> z dnia 23. maja .2013 r.

⁶¹ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy - <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19740240141> z dnia 23.maja 2013 r.

⁶² Bohdziewicz P., Urbaniak B. *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, wyd. cyt., s. 81



Źródło: Markiewicz. I.: Profile kompetencyjne - jak zarządzać różnorodnością w firmie? - <http://www.kadry.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/profile-kompetencyjne-jak-zaradzacz-roznorodnoscia-w-firmie-1> z dnia 09.kwietnia 2013 r.

Jednak, aby ostatecznie ustalić wartość pracy danego człowieka, konieczne jest bardziej albo mniej formalne zwartościowanie stanowiska pracy. Wyjaśnia to poniższy przykład.

Przykład 6:

Przeprowadzono nabór na stanowisko pracy: konsultant telefoniczny. Wybrano jednego z kandydatów, którzy najlepiej pasowali do profilu kompetencyjnego. Spełniał on profil w 93%. Wynagrodzenie brutto na tym stanowisku wynosiło 2.500 zł miesięcznie. Z tego względu pracownikowi zaproponowano wynagrodzenie w wysokości $93\% \times 2.500$, czyli 2.325 zł brutto.

W pracy przedstawicieli handlowych przedsiębiorstw działających na rynku B2B dotyczy to w szczególności przewidywanych efektów, możliwych do osiągnięcia na danym stanowisku – pozyskania określonej liczby klientów, podpisanie umów o określonej wartości, itd.

Warto jednak zauważyć, że w zależności od rodzaju przedsiębiorstwa (wielkość, branża) stosuje się różne kryteria wartościowania pracy. Nie zawsze więc zastosowanie znajdzie profil kompetencyjny. Przykładem może być większe przedsiębiorstwo w tradycyjnej branży - Kopalnia Soli „Wieliczka” S.A. Przeprowadzone w niej badania⁶³ pokazują zastosowanie czterech syntetycznych kryteriów, takich jak:

- kwalifikacje – wykształcenie, doświadczenie, uprawnienia;
- umiejętności – merytoryczne, międzyludzkie i ogólne (zaradność);
- odpowiedzialność – wpływ na przedsiębiorstwo, odpowiedzialność za ludzi, a także materialna i finansowa;
- warunki pracy – wysiłek fizyczny, obciążenia psychiczne, groźba wypadku, środowisko pracy.

Te cztery kryteria są najczęściej stosowanymi do wartościowania stanowisk pracy w przedsiębiorstwach.⁶⁴ Tam jednak, gdzie bardziej adekwatnym narzędziem oceny wartości pracy jest profil kompetencyjny, stosuje się zupełnie inne kryteria. Dotyczy to szczególnie wyższych stanowisk kierowniczych. Wtedy ocenia się między innymi⁶⁵:

- umiejętności przywódcze,
- przedsiębiorczość,
- umiejętność planowania i przewidywania,
- pracę zespołową,
- orientację na jakość,
- gotowość do zmian,
- zaangażowanie i inicjatywę,
- orientację na klienta,
- umiejętności komunikacyjne i wywierania wpływu.

Wśród przedstawicieli handlowych przedsiębiorstw działających na rynku B2B także występuje podział na różne stanowiska i funkcje, co zostało opisane dalej.

Podsumowanie

W niniejszym podrozdziale zaprezentowano podstawowe systemy i składniki płac. Generalnie rzecz biorąc, wszystkie one odnoszą się do efektów pracy, w tym często do

⁶³ Juchnowicz. M. *System motywacji placowej w przedsiębiorstwie* [w:] Juchnowicz M. (red.) *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim: metody badania, opisy przypadków* Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie - Szkoła Główna Handlowa. Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2011, s. 177

⁶⁴ Jacukowicz Z. *Skuteczny system...*, wyd. cyt., s. 33

⁶⁵ Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł. *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji* Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2006, s. 113

wypracowanych przychodów. Jednakże w przypadku pracy handlowców istotne jest także pytanie, czy mają oni wpływ na koszty podmiotu gospodarczego. W niektórych przedsiębiorstwach przedstawiciele handlowi mogą bowiem wpływać na rentowność zleceń poprzez zarządzanie kosztami zmiennymi (telefony, paliwo, itd.). Dlatego w przypadku wartościowania pracy handlowców należy kierować się specyficznymi zasadami, co zostało przedstawione w podrozdziale dotyczącym funkcji i struktur skutecznego systemu ich wynagradzania. Najpierw jednak omówiono inne niż wynagrodzenie czynniki motywujące pracownika. Powinno to dać pełniejszy obraz sytuacji do rozważań na temat skutecznych systemów wynagradzania.

1.4. Motywatory pozapłacowe

Pozapłacowe czynniki motywujące do pracy można podzielić na dwie grupy⁶⁶. Pierwsza nich to **zasady umożliwiające pracownikom pozyskiwanie dodatkowego dochodu**. Mogą to być: ruchomy czas pracy, praca w domu, itd. - zaliczane też często do systemów kafeteryjnych. Przy ustalaniu takich zasad kierownictwo powinno jednak zastanowić się, czy chce, aby ich pracownik uzyskiwał zarobki także w innym miejscu. Może to oznaczać jego mniejsze przywiązanie do przedsiębiorstwa, bądź mniej czasu na wypoczynek i gorsze funkcjonowanie w czasie godzin pracy.

Druga grupa motywatorów pozapłacowych to **pozostałe czynniki**, takie jak:

- **forma organizacji pracy,**
- **powiększanie obszaru odpowiedzialności (samodzielności),**
- **możliwości rozwoju zawodowego i awansu,**
- **tworzenie dobrych relacji w pracy.**

Krótką charakterystykę każdego z nich pozwoli przyjrzeć się szczegółowo warunkom, jakie tworzą kontekst dobrego funkcjonowania systemów wynagrodzeń przedstawicieli handlowych przedsiębiorstw działających na rynku B2B. I tak – pierwszy czynnik: forma organizacji pracy – powinna być dostosowana do sytuacji, jaka ma miejsce w przedsiębiorstwie. Ważnym elementem jest tu praca zespołowa. Powinna być ona stosowana wtedy, gdy umożliwia to proces produkcyjny i wyposażenie. **Praca zespołowa pozwala na stosowanie dodatkowych form motywacji, zarówno przy wykorzystaniu sposobów organizacji zadań, jak i innych motywatorów pozapłacowych.**

⁶⁶ Gableta M. *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie...*, wyd. cyt., s. 125

W kategorii organizacji pracy ważną metodą jest tzw. „poszerzanie pracy” (ang. job enlargement).⁶⁷ Znajduje ona zastosowanie przy pracach rutynowych, powtarzalnych – np. na taśmie produkcyjnej. Pomaga uczynić pracę bardziej „ludzką”, znośną. Metoda ta polega na zwiększaniu zakresu zadań. Można na przykład połączyć dwa zadania w jedno, i sprawić w ten sposób, że pracownik ma do wykonania więcej różnorodnych czynności. Daje to zatrudnionym osobom możliwość zdobycia różnych umiejętności, stawia przed nimi wyzwania, skłania do osiągania wyników, daje urozmaicenie.

Inna metoda to „rotacja pracy” (ang. job rotation).⁶⁸ Polega ona na zapoznawaniu się z różnymi stanowiskami pracy i wykonywaniem na nich obowiązków lub zmianach zakresu obowiązków na zajmowanym stanowisku.

Jeszcze inną metodą z zakresu form organizacyjnych jest „wzbogacanie pracy” (ang. job enrichment).⁶⁹ Ona z kolei polega na zmniejszeniu stopnia ustrukturyzowania sposobu wykonywania zadań. Zamiast wyznaczania sztywnych ram, organizowania pracy w najdrobniejszym szczególe i ścisłego nadzorowania, kierownictwo daje pracownikom większą swobodę. Pozwala wybrać metodę i kolejność wykonania, pracować we własnym tempie. Wzbogacanie pracy spełnia więc także funkcję dawania pracownikom większej samodzielności, podobnie zresztą jak poszerzanie pracy – gdy jest dobrze zaprojektowane.

Samodzielność w podejmowaniu decyzji, jak też realizacji zadań jest na ogół ceniona przez pracowników. Jej brak kojarzy się z niskim zaufaniem ze strony pracodawcy. Samodzielność najczęściej zwiększa także poczucie odpowiedzialności i zaangażowanie pracownika, który czuje się doceniony – nie jest tylko najemnikiem, ale współtwórcą sukcesu przedsiębiorstwa. Dzisiaj także z punktu widzenia pracodawcy takie rozwiązanie jest konieczne – w większości przedsiębiorstw. Ich kierownictwa starają się delegować jak najwięcej kompetencji pracownikom, a kto tego nie robi, przegrywa konkurencję. Trudno jest bowiem, szczególnie w większym zakładzie, kierować wszystkim samemu.

We wprowadzaniu samodzielności pracowników szczególnie pomocna jest metoda grup autonomicznych.⁷⁰ Są to zespoły zadaniowe, które posiadają częściową niezależność. W pewnych obszarach działania ich członkowie mogą zachować pełną swobodę. Funkcjonowanie grup autonomicznych bazuje na poczuciu ważności pracy, którą wykonują. Podstawowe założenia są tu następujące:

⁶⁷ <http://www.studenci.pl/zarzadzanie/zasludzkje/sysmot.html> z dnia 28.stycznia 2013 r.

⁶⁸ Barcewicz M. *Organizacja pracy indywidualnej* [w:] Jasiński Z. (red.) *Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola* Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1999, s. 63

⁶⁹ <http://www.studenci.pl/zarzadzanie/zasludzkje/sysmot.html> z dnia 28.stycznia 2013 r.

⁷⁰ <http://www.studenci.pl/zarzadzanie/zasludzkje/sysmot.html> z dnia 28.stycznia 2013 r.

- ludzka motywacja osiąga najwyższy poziom w pracy zespołowej,
- działając w zespole człowiek rozwija się wraz z wykonywaniem zadań,
- najbardziej efektywna jest grupa wewnątrz niesformalizowana.

Pracownicy w zespołach zadaniowych mogą obserwować efekty pracy własnej i całej grupy. Posiadają szybką informację zwrotną, co znacznie zwiększa poziom motywacji i kontroli nad całą sytuacją. Dlatego praca zespołowa powinna dawać efekt synergii - współdziałanie pracowników ma przynosić lepszy efekt niż suma ich osobnych działań⁷¹.

Jednak poza dobrą organizacją pracy i poczuciem ważności, dla wielu pracowników liczy się możliwość rozwoju zawodowego i awansu. Jest to szczególnie ważne w wieku około trzydziestu lat, w fazie nazywanej „niepokojem o postępy”.⁷² Dlatego kadra kierownicza powinna stwarzać podwładnym możliwości rozwinięcia kompetencji zawodowych i uzyskania dostępu do wyższych stanowisk. Literatura podaje kilka typowych metod w tym zakresie⁷³:

- rozwój przedsiębiorstwa – daje pracownikom możliwość wykonywania nowych zadań i wzięcia odpowiedzialności za nowe – często większe niż dotychczas obszary działalności, co często jest określane, że „ludzie rosną razem z przedsiębiorstwem”;
- poszerzenie zakresu obowiązków, rotacje i zastępstwa na różnych stanowiskach;
- organizacja szkoleń, wsparcie inicjatyw pracowniczych w zakresie podejmowania kształcenia, np. dofinansowanie studiów podyplomowych, możliwość wcześniejszego wyjścia z pracy, żeby zdążyć na kurs itd.;
- polityka awansów – tworzenie ścieżek kariery.

Innym niezwykle ważnym czynnikiem motywacji w pracy są, jak już wcześniej opisano, relacje międzyludzkie. Życzliwość przełożonych i współpracowników daje zatrudnionym poczucie bezpieczeństwa i komfortu psychicznego. Pozwala to na większe zaufanie, otwarcie się i koncentrację na dobrym wykonaniu zadań. Pracownik nie musi się bowiem obawiać nadmiernej krytyki, nawet jeżeli popełni błąd. Może skupić swoje wysiłki na pracy, zamiast szukać zabezpieczeń. Ponadto, gdy doświadczy dobra od innych ludzi, chce się tym samym zrewanżować i chętniej będzie dbał o przedsiębiorstwo, jego kierownictwo i kolegów z pracy. Ma także szansę rozwijać się osobiście, dzięki czemu staje się cenniejszym dla pracodawcy.

⁷¹ Król H. *Kapitał ludzki organizacji* [w:] Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi...* wyd. cyt. s. 115 oraz Jasiński Z. *Zasady organizacji pracy zespołowej* [w:] Jasiński Z. (red.) *Zarządzanie pracą...* wyd. cyt., s. 65

⁷² Gableta M. *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie...* wyd. cyt., s. 125 - 126

⁷³ Tamże, s. 126

Metodą pomagającą tworzyć dobre relacje w pracy jest tzw. „doskonalenie organizacji” (ang. Organization Development)⁷⁴. Polega ono na wdrożeniu długofalowego programu, mającego na celu przesunięcia całej organizacji na wyższy poziom funkcjonowania. W efekcie powinna nastąpić znaczna poprawa wydajności i zadowolenia pracowników, oparta na lepszych relacjach międzyludzkich. Realizacja metody wymaga zastosowania różnych działań, zmierzających do integracji załogi przedsiębiorstwa. Może to być np. trening wrażliwości dla konkretnej osoby, praca z zespołami nad ich spójnością (ang. team building), czy oddziaływanie na całą organizację (np. stworzenie kodeksu etycznego).

Spośród wymienionych metod tylko niektóre dotyczą przedstawicieli handlowych przedsiębiorstw działających na rynku B2B. W szczególności są to:

- praca zespołowa – handlowcy podmiotów działających na rynku B2B najczęściej pracują w zespołach, choć zwykle każdy przynajmniej częściowo jest rozliczany oddzielnie,
- możliwość rozwoju osobistego i awansu,
- dobra atmosfera w pracy, w tym doskonalenie organizacji.

Pozostałe metody raczej nie znajdują zastosowania w pracy przedstawicieli handlowych przedsiębiorstw działających na rynku B2B.

Istotność czynników pozapłacowych w motywacji

Jak wiadomo z poprzednich rozważań, człowieka motywuje do pracy możliwość zaspokojenia potrzeb. W tym bardzo istotną rolę odgrywa płaca. Ważne są także czynniki pozapłacowe, co wyraźnie pokazują przytoczone wyżej badania oraz dołączone przykłady. Jaka jest jednak siła oddziaływania płacy, a jaka pozostałych czynników? Jakie są proporcje ich istotności w motywowaniu pracownika? Z pewnością odpowiedź zależy od wielu zmiennych. Można wymienić choćby stan gospodarki danego kraju, czy regionu. Gdy brakuje miejsc pracy, ludzie są bardziej skłonni do szukania / utrzymania zatrudnienia dobrze płatnego, a mniejszą wagę przywiązują np. do relacji międzyludzkich czy możliwości awansu. Gdy z kolei mamy do czynienia z rynkiem pracownika, zatrudnieni i poszukujący pracy stają się bardziej wymagający.

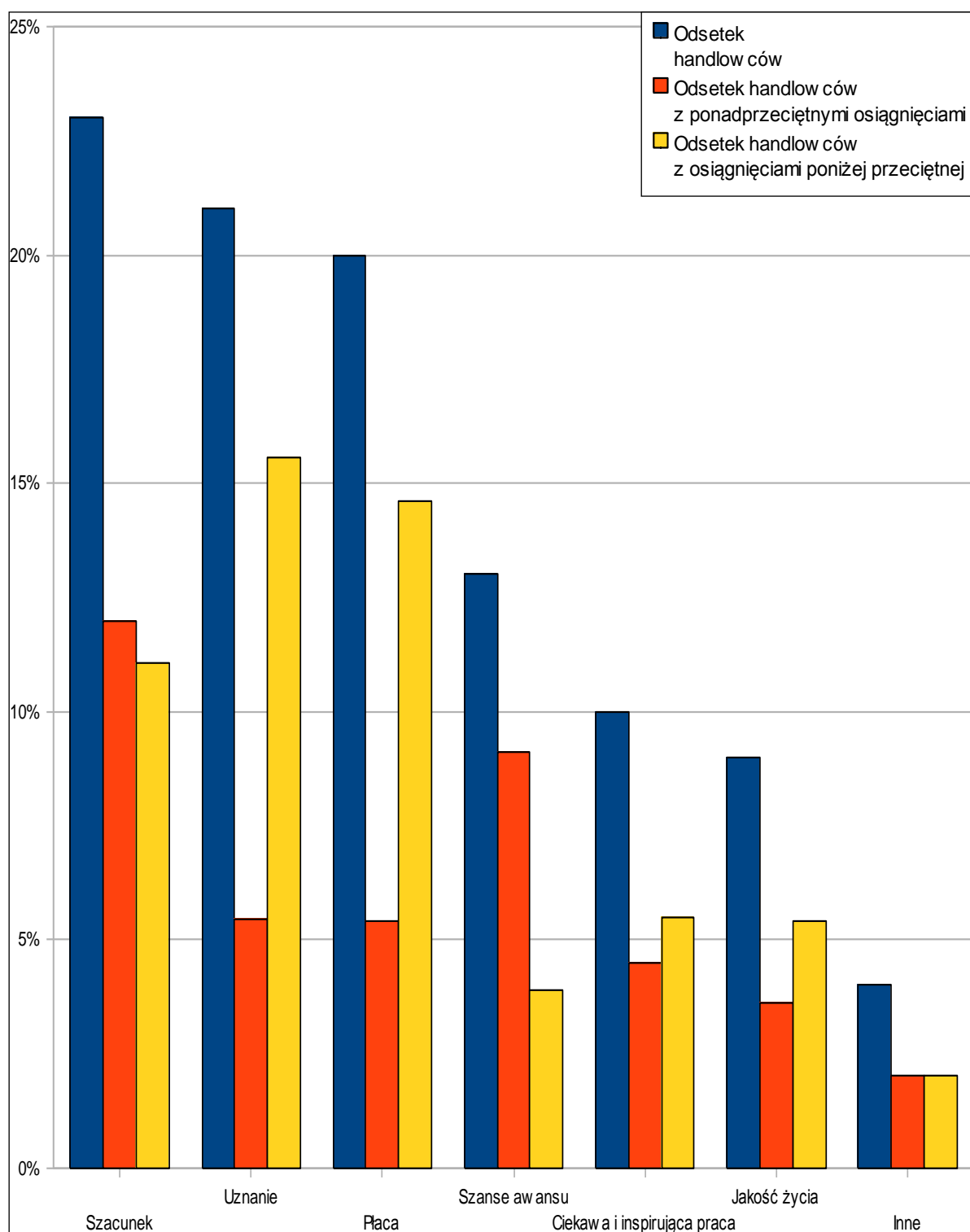
Tabela 4. Powody dobrowolnego odejścia z pracy handlowców jednym z przedsiębiorstw (w %)

⁷⁴ <http://www.studenci.pl/zarzadzanie/zasludzkie/sysmot.html> z dnia 28.stycznia 2013 r.

Najważniejszy powód odejścia z pracy	Odsetek handlowców	Odsetek handlowców z ponad przeciętnym wynagrodzeniem	Odsetek handlowców z osiągnięciami poniżej przeciętnej
Szacunek	23	12	11
Uznanie	21	5	16
Płaca	20	5	15
Szanse awansu	13	9	4
Ciekawa i inspirująca praca	10	5	6
Inne	13	6	6
Razem	100	42	58

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Zoltners A., Sinha P., Lorimer S., *The complete guide to sales force incentive compensation. How to design and implement plan that work* AMACOM American Management Association, Nowy Jork 2006, s. 52

Rysunek 11. Powody dobrowolnego odejścia z pracy handlowców jednym z przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Zoltners A., Sinha P., Lorimer S. *The complete guide...* wyd. cyt., s. 52

Biorąc pod uwagę te oraz inne możliwe wpływy, podjęto się jednak oceny: w jakim stopniu pracowników może motywować płaca, a w jakim inne czynniki. Oparto się na jednym tylko badaniu, stąd wyników nie uznaje się za reprezentatywne. Jednakże pokazują

one na rzeczywistym przykładzie, jak mogą wyglądać przedmiotowe proporcje, co ma praktyczne znaczenie dla tworzenia systemów motywacyjnych. Badanie zostało przeprowadzone na grupie handlowców, którzy zrezygnowali z własnej woli z pracy w jednym z przedsiębiorstw. Uzyskano odpowiedzi w zakresie głównej przyczyny odejścia z zakładu. Podzielono także respondentów na zarabiających powyżej i poniżej średniej w tymże przedsiębiorstwie. Wyniki przedstawiono w tabeli 4 i na rysunku 12. Jak należy interpretować powyższe wyniki?

Spośród handlowców, którzy z własnej inicjatywy odeszli z pracy, 58% zarabiała poniżej średniej w swoim przedsiębiorstwie, a 42% powyżej. Przy tym, wśród respondentów wskazujących płacę jako główny powód odejścia z pracy, aż 75% zarabiała poniżej średniej. Należy jednak wziąć pod uwagę, że wysokość zarobków w przypadku przedstawicieli handlowych może zależeć w dużej mierze od osiągniętych przez nich efektów. Jak wynika z opisu badania⁷⁵, tak właśnie było w tym przypadku. Zarabiający poniżej średniej po prostu słabiej sobie radzili. Wśród nich najczęściej wymienianym powodem rezygnacji, oprócz płacy było uznanie. Można przypuszczać, że pracownicy ci z powodu słabszych efektów nie otrzymywali pochwał od przełożonych i dlatego nie czuli się wystarczająco docenieni.

Z kolei handlowcy lepiej zarabiający nie wskazali ani płacy, ani uznania za tak istotny powód odejścia z pracy. Proporcje były tu zupełnie inne. Czynniki znacznie ważniejszymi okazały się: traktowanie z szacunkiem oraz możliwości awansu. Przy tym, w kategorii „szacunek” słabiej radzący sobie pracownicy także dali wysoki odsetek odpowiedzi. Z powyższych wyników można wyciągnąć następujący wniosek: **pracownicy osiągający satysfakcjonujące dochody także mogą być niezadowoleni z pracy na tyle, aby ją opuścić**. Wskazuje to na rolę czynników pozapłacowych w motywacji.

Potwierdzają ją różne badania, z których warto przytoczyć przynajmniej jedno⁷⁶. Analiza przeprowadzona na 21 przedsiębiorstwach i 3.879 pracownikach pokazała, że w tej próbie badawczej na poziom zaangażowania pracowników w wykonywanie obowiązków zawodowych wpływ miały:

- organizacja pracy (63%),
- szanse rozwoju (63%),
- sposób wynagradzania (53%),
- relacje z bezpośrednim przełożonym (47%),

⁷⁵ Zoltners A., Sinha P., Lorimer S. *The complete guide...* wyd. cyt., s. 52

⁷⁶ Juchnowicz M. *Zarządzanie przez zaangażowanie...* wyd. cyt., s. 61 - 63

- relacje z kolegami (37%).

Badanie to pokazuje, że czynniki pozapłacowe mogą w praktyce być dla pracowniczey motywacji dużo bardziej istotne dla handlowców przedsiębiorstw działających na rynku B2B od wynagrodzenia. Jest to możliwe szczególnie w warunkach dobrobytu, kiedy to zaspokojenie potrzeb niższego rzędu jest stosunkowo łatwe. Podsumowując zagadnienie motywatorów pozapłacowych należy stwierdzić, że:

- służą one zaspokojeniu potrzeb pracowników, powinny ułatwiać im rozwój osobisty i zawodowy,
- dzielą się na indywidualne i grupowe, w tym metody grupowe odgrywają bardzo istotną rolę w oddziaływaniu na pracowników,
- ludzie, a w tym przedstawiciele handlowi przedsiębiorstw B2B często najefektywniej pracują w zespołach,
- bardzo istotne czynniki w motywacji pozapłacowej to: dobra organizacja pracy, samodzielność, możliwość rozwoju i awansu, dobre relacje międzyludzkie, w tym wyrażany czytelnie szacunek i uznanie; przy tym w przypadku przedstawicieli handlowych przedsiębiorstw działających na rynku B2B samodzielność wynika z charakteru ich pracy,
- czynniki pozapłacowe mają na tyle istotny wpływ na decyzje zatrudnionych, że mogą często decydować o pozostaniu w danym przedsiębiorstwie, bądź jego opuszczeniu.

Wynika stąd, że funkcja motywatorów pozapłacowych jest niezwykle istotna. Nie można ich zlekceważyć, bo wtedy cały system motywacyjny w przedsiębiorstwie prawdopodobnie nie zadziała. Stanowi to ważny kontekst dla konstruowania systemów wynagradzania, o których mowa w dalszej części pracy.

1.5. Przegląd funkcji i struktur skutecznego systemu wynagradzania handlowców

Wprowadzenie

W celu określenia prawidłowej wysokości i struktury płac w danym przedsiębiorstwie, należy wcześniej ustalić kryteria tych prawidłowości. Do podstawowych spraw należy uzyskanie odpowiedzi na pytanie, jakie funkcje powinien spełniać skuteczny system wynagradzania. Na podstawie dotychczasowych rozważań można stwierdzić, że powinien on co najmniej:

- 1) **Prowadzić do realizacji celów podmiotu gospodarczego (funkcja 1).**
- 2) **Zaspokajać potrzeby pracowników (funkcja 2).**
- 3) **Dawać poczucie sprawiedliwości - adekwatności nagrody do wkładu (funkcja 3).**

Należy także pamiętać, że każda działalność gospodarcza ma na celu zaspokajanie potrzeb kupujących produkty / usługi / towary. Dlatego też system motywacyjny powinien **nagradzać postawy uwzględniające dobro klientów (funkcja 4).**

Niniejsza praca poszukuje odpowiedzi na pytanie, za pomocą jakich struktur systemów motywacyjnych można najefektywniej zrealizować wyżej wymienione funkcje. Przy tym, w dalszej części pracy przeplatają się odniesienia do wszystkich czterech funkcji, bez oddzielania ich od siebie. System wynagradzania powinien realizować je równocześnie. Dla uzupełnienia tak jego sformułowanej charakterystyki warto przytoczyć opisany w literaturze przykład - zestaw założeń dot. systemu motywacyjnego (a więc i wynagradzania) przedsiębiorstwa Uno Fresco Tradex sp. z o.o.⁷⁷ Według nich system motywacyjny powinien:

- wynikać ze strategii podmiotu rynkowego;
- dotyczyć wszystkich pracowników;
- być elastyczny – pozwalać na szybkie wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie;
- zawierać elementy płacowe i pozapłacowe;
- nagradzać za osiągnięcia;
- pobudzać rozwój i inicjatywę pracowników.

Przyczyny prowizyjnego wynagradzania handlowców

Jak pokazuje praktyka gospodarcza, zarówno w Polsce, jak i w innych krajach, pracownicy działu handlowego są na ogół wynagradzani w sposób prowizyjny. Dobrym przykładem są Stany Zjednoczone, które posiadają długie tradycje wolnorynkowe i stanowią kolebkę wielu trendów w światowej gospodarce. Można się więc spodziewać, że obecne tam relacje przeniosą się w mniejszym lub większym stopniu także do innych krajów. Szacuje się, że przedsiębiorstwa w USA wydają rocznie około 200 miliardów dolarów na wynagrodzenia prowizyjne⁷⁸. Odpowiada to wielkości wydatków, które ponoszą na reklamę. Ponadto, około 40 procent całego wynagrodzenia handlowców w tym kraju stanowi część prowizyjna, a 15 procent pracowników handlowych otrzymuje zapłatę

⁷⁷ Marciniak E. *Tworzenie elastycznego systemu motywowania w firmie Uno Fresco Tradex* [w]: Król H., Ludwiczynski A. (red.) *Najlepsze praktyki zarządzania ludźmi w małych i średnich przedsiębiorstwach* Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2004, s. 136 - 139

⁷⁸ Zoltners A., Sinha P., Lorimer S. *The complete guide...*, wyd. cyt., s. 2

tylko za osiągnięte wyniki. Ukazuje to skalę zastosowania zmiennych wynagrodzeń w gospodarce i przekonuje, że warto badać ich wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstw.

Można zadać pytanie, co jest przyczyną tak szerokiego zastosowania wynagrodzeń prowizyjnych dla handlowców. Literatura przedmiotu⁷⁹ podaje, że istotną przyczyną różnicowania wyników sprzedażowych pośród pracowników działu handlowego jest motywacja – bardziej zmotywowani pracownicy generują zwykle wyższą sprzedaż niż mniej zmotywowani. Zjawisko w szczególności dotyczy branż, w których o wielkości obrotów decydują w dużej mierze tzw. „miękkie” umiejętności handlowców. Można tu wymienić np. branżę nieruchomości, czy usług finansowych, gdzie sprzedaż ma często charakter bezpośredni, dlatego też przedstawiciele handlowi odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu jej poziomu. Ich wynagrodzenie w takiej sytuacji jest na ogół w dużej części, albo nawet w całości zależne od osiągniętych wyników. Nieco inaczej wygląda sytuacja w branżach, w których głównym motorem sprzedaży nie jest promocja bezpośrednia, ale inne czynniki – takie jak: rozpoznawalność marki, reklama, czy konkurencja cenowa. Tutaj zwykle największą część wynagrodzenia przedstawiciele handlowych stanowi stała podstawa, a prowizja spełnia rolę uzupełniającą. W omawianych branżach przedstawiciele handlowi są przynajmniej w części wynagradzani za wyniki. Jest to skutkiem przekonania osób zarządzających przedsiębiorstwami, że możliwość otrzymania wyższego wynagrodzenia zmotywuje handlowców do bardziej efektywnej pracy. To z kolei powinno się przełożyć na lepsze wyniki przedsiębiorstw, ale nie jest to jedyny powód stosowania zmiennych wynagrodzeń. Inne przyczyny to:

- ułatwienie kontroli pracy handlowców – osoby te często wykonują swoje obowiązki zawodowe bez nadzoru. Wynika z charakteru ich pracy i dlatego trudne może być sprawdzanie, czy handlowcy rzeczywiście pracują i w jaki sposób to robią. Stąd, uzależnienie wysokości wynagrodzenia od osiąganych wyników chroni przedsiębiorstwo przed płaceniem osobom, które nie przyczyniają się do realizacji jego celów;
- psychologiczne wsparcie handlowców – pracując przez znaczną część czasu samodzielnie, osoby te mogą być w dużej mierze pozbawione społecznych interakcji, jakie zachodzą pomiędzy pracownikami biurowymi, czy produkcyjnymi. Wykonując swoje obowiązki nie spotykają się z kolegami, ale z klientami, co wymaga od nich większej odporności psychicznej. Ponadto, mogą często doświadczać porażek – odmowy zakupu, a w niektórych branżach bywają nawet postrzegani jako intruzy. Stąd

⁷⁹ Tamże, s. 11

„wywalczona” przez handlowca prowizja jest tak istotna dla jego samopoczucia – świadczy bowiem o dobrym spełnieniu swoich obowiązków, o sprawdzeniu się. Dodaje też sił i pomaga mierzyć się z kolejnymi wyzwaniami.

Podsumowując, można wskazać trzy podstawowe przyczyny wynagradzania handlowców w sposób prowizyjny. Pierwsza to ułatwienie kontroli ich pracy. Druga – motywacja finansowa do osiągnięcia wyników. Trzecia – wsparcie psychologiczne w postaci nagrody za osiągnięcia.

Jak praca handlowców przekłada się na wyniki finansowe przedsiębiorstwa?

W wielu przedsiębiorstwach dział handlowy spełnia bardzo ważną rolę – rezultaty jego pracy decydują ostatecznie o ich wynikach finansowych. Głównym zadaniem przedstawicieli handlowych jest skłonienie potencjalnych klientów do dokonania zakupu. Odbywa się to poprzez pozyskiwanie nowych klientów, bądź kontakt z dotychczasowymi. W zależności od branży, a także konkretnego przedsiębiorstwa, handlowcy dysponują różnymi zakresami kompetencji. Szczególnie istotne są tu możliwości negocjowania cen z klientami. W niektórych przypadkach przedstawiciele handlowi sprzedają produkty po cenach narzuconych z góry przez swoich menadżerów. Często jednak posiadają uprawnienia do ustalenia cen w pewnym zakresie. Wtedy, przy niewłaściwie skonstruowanym systemie wynagradzania, może pojawić się konflikt interesów pomiędzy pracodawcą a pracownikiem działu handlowego. Dzieje się tak szczególnie, kiedy zmienna część wynagrodzenia handlowca jest uzależniona od wielkości osiągniętych przez niego obrotów. Aby w pełni wyjaśnić to zjawisko, należy przedstawić jego szerszy kontekst.

W przeszłości przez wiele stuleci europejskie rynki były rynkami producenta, tj. popyt na niemal wszystkie dobra przewyższał ich podaż. W związku z tym cała produkcja była sprzedawana bez większych problemów. Stopniowo ta sytuacja ulegała jednak zmianie. Szczególnie w drugiej połowie XX wieku i w czasach współczesnych bardzo zaostrzyła się walka konkurencyjna pomiędzy przedsiębiorstwami, właściwie w każdej branży. Obecnie mamy więc do czynienia z rynkami konsumenta. Oznacza to, że nabywcy posiadają dużo większą siłę przetargową niż sprzedawcy. Mają możliwość wyboru spośród wielu ofert, ponieważ podaż znacznie przerasta istniejący popyt. Ten obrót sprawy powoduje, że przedsiębiorstwa prześcigają się w oferowaniu nabywcom różnych korzyści, celem skierowania uwagi na swój produkt. W tym istotną rolę odgrywają korzyści cenowe. Przedsiębiorstwa są zmuszane do obniżania cen z powodu silnej konkurencji na rynku. Powoduje to szukanie nowych rozwiązań, takich jak obniżanie kosztów procesów

(produkcji, dystrybucji, sprzedaży itd.), tworzenie programów lojalnościowych dla klientów, oferowanie dodatkowych korzyści – usług posprzedażowych, obniżanie jakości produktów itp. Często powoduje to obniżenie marż i zysków.

W tej sytuacji także handlowcy stają przed problemem: czy lepiej obniżyć cenę, ale pozyskać klienta, czy mieć na uwadze wysokość marży, ale ryzykować koniecznością dłuższego poszukiwania nabywcy. W tym momencie należałoby powrócić do konstrukcji systemu wynagradzania przedstawicieli handlowych. Kiedy wysokość naliczanej im prowizji wynika tylko z osiągniętych obrotów, może powstać fundamentalny rozdzźwięk pomiędzy ich interesami a interesami pracodawcy. Jeżeli handlowcy mają wpływ na ustalanie cen, są zmotywowani do ich obniżania, nie licząc się z poniesionymi przez przedsiębiorstwo kosztami. Może to prowadzić do utrzymywania wysokiego poziomu nierentownej sprzedaży. W konsekwencji przedsiębiorstwo ponosi straty, a w dodatku wypłaca przedstawicielom handlowym wysokie prowizje – co jeszcze pogarsza wyniki. Jest to generalne spostrzeżenie, które nie obejmuje wszystkich, nawet najbardziej typowych sytuacji występujących w przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych. Prowizyjny element systemu wynagradzania służy bowiem różnym celom. Nie zawsze oczekuje się od handlowców osiągnięcia jak najlepszej ceny sprzedaży. Przykładowo, część przedsiębiorstw, ze względu na fazę swojego rozwoju, jako priorytet stawia zdobycie udziału w rynku, a nie osiągnięcie zysku. Jednak opisane powyżej zjawisko staje się coraz bardziej powszechne i jest kłopotliwe dla zarządów przedsiębiorstw oraz dyrektorów / kierowników działów handlowych. Dlatego też bardzo istotne dla wyników przedsiębiorstwa staje się powiązanie prowizji przedstawicieli handlowych z uzyskiwaną przez nich marżą. Zadanie nie jest łatwe, ponieważ wymaga przełamania dotychczasowych przyzwyczajeń i uzyskania porozumienia pomiędzy zarządem a handlowcami w sprawie nowych zasad. Ci drudzy mogą być bardzo niechętni tego typu zmianom, ponieważ odbierają im one stosunkowo łatwy sposób zarabiania. Przeprowadzenie tych zmian jest jednak konieczne, może bowiem być jedynym ratunkiem dla przedsiębiorstwa. Generalnie biorąc, wynagrodzenie prowizyjne handlowców powinno odnosić się przynajmniej w części do wypracowanej marży, a nie tylko do obrotu. Należy jednak pamiętać, że nie jest to jedyna przesłanka do zmiany systemu wynagradzania handlowców w przedsiębiorstwie. Istnieje dużo więcej różnych przyczyn, dla których jego rekonstrukcja staje się koniecznością. W dalszej części pracy określono najważniejsze z nich, mając świadomość,

że nie jest to pełny katalog. Posłużono się przy tym przykładami zaczerpniętymi z literatury przedmiotu⁸⁰.

Wybrane przyczyny zmiany systemu wynagradzania handlowców

Dlaczego warto zmieniać system wynagradzania handlowców? Najogólniej przyczyny można podzielić na dwie grupy. Pierwsza z nich to czynniki odnoszące się do konieczności dostosowania się do zmian, które zachodzą w otoczeniu i wewnątrz podmiotu gospodarczego. Należą do nich przede wszystkim:

- wejście na nowe rynki o różnych cyklach życia produktu,
- wzrost świadomości i wymagań klientów,
- zaostrenie się konkurencji,
- zmiana strategii przedsiębiorstwa,
- zmiana strategii dojścia do rynku,
- zmiana warunków wynagradzania handlowców w branży i poza nią,
- utrata monopolu / oligopolu,
- nowe regulacje prawne,
- fuzja,
- zmiana kanałów dystrybucji.

Druga grupa to czynniki odnoszące się do chęci poprawy funkcjonowania podmiotu rynkowego. W dużej mierze wynikają one z potrzeb najlepszych handlowców i chęci przedsiębiorstwa do zatrzymania ich. Czynniki te to między innymi:

- chęć poprawy spójności systemu wynagradzania ze strategią przedsiębiorstwa,
- potrzeba dostosowania go do kultury organizacyjnej,
- zjawisko „spoczywania na laurach” – część handlowców, po zdobyciu odpowiedniej liczby klientów, zaczyna zadowalać się powtarzalną prowizją z umów odnowieniowych i przestaje interesować się dalszą „ekspansją”,
- dostrzeganie potrzeby uproszczenia systemu wynagradzania, aby było on bardziej zrozumiały dla handlowców,
- zniechęcenie najlepszych handlowców koniecznością pracy z dużo słabszymi,
- chęć większego zróżnicowania płac handlowców osiągających lepsze i słabsze wyniki,
- zbyt słabe ukierunkowanie działań handlowców na zaspokajanie potrzeb klientów (np. niechęć do sprzedaży produktów z niską prowizją),
- przejmowanie najlepszych handlowców przez konkurencję,

⁸⁰ Zoltners A., Sinha P., Lorimer S. *The complete guide...*, wyd. cyt., s. 14 - 17

- chęć osiągnięcia lepszych wyników (głębsza penetracja rynku, wyższe obroty, marża).

Różnice pomiędzy podmiotami B2B i B2C w aspekcie wynagradzania handlowców

Niniejsza praca odnosi się do systemów wynagradzania przedstawicieli handlowych przedsiębiorstw działających na rynku instytucjonalnym. Sprzedają one swoje produkty, usługi i towary innym organizacjom (ang. business to business, w skrócie B2B). Czym różni się praca handlowców przedsiębiorstw tego typu i przedsiębiorstw sprzedających indywidualnym konsumentom (ang. business to customers, w skrócie B2C)? Aby odpowiedzieć na to pytanie, trzeba przedstawić sposób dokonywania zakupów przez klientów obu rodzajów. Implikuje on bowiem sposoby dokonywania sprzedaży. Jakie są więc wzorce zakupu klientów indywidualnych, a jakie instytucjonalnych? Przedsiębiorstwa posiadają inne potrzeby i inaczej je zaspokajają niż gospodarstwa domowe. Główna różnica leży w stopniu świadomości potrzeb i związanym z tym sposobie planowania wydatków.

W przedsiębiorstwach każdy wydatek jest trwale odnotowywany – na kontach księgowych i w księgach rachunkowych lub podatkowej książce przychodów i rozchodów. W odniesieniu do działalności gospodarczej mówi się o **koszcie uzyskania przychodów**. Pokazuje to ścisłą zależność pomiędzy ponoszeniem wydatków a uzyskiwaniem korzyści ekonomicznych. **Dla przedsiębiorstwa każdy wydatek, który nie wiąże się z przychodem, nie jest kosztem, ale stratą.** Można więc mówić o bardzo konkretnym celu ponoszenia wydatków. Wynika stąd ściśle ich planowanie. Często przyjmuje ono formę budżetowania. Wiele podmiotów posiada swoje działy zaopatrzenia, planujące znaczną część wydatków; niektóre także tzw. dział kontrolingu kosztów, sprawdzający prawidłowość wydatkowanych środków.

Dla pracy handlowca ma to wielkie znaczenie. Wpływa bowiem na charakter przekazu, jaki prowadzi go do sukcesu w rozmowie z potencjalnym nabywcą. W przypadku klientów indywidualnych przekaz ten często może przybierać cechy emocjonalne, a także mówić o niewymiernych korzyściach, t.j.: wygoda, prestiż, czy realizacja marzeń. Natomiast komunikat kierowany do klientów instytucjonalnych na ogół musi odwoływać się do mierzalnych parametrów i efektów, takich jak: wydajność, sprawność, oszczędność czasu, zmniejszenie kosztów, itd. Ponadto, istnieją inne cechy różniące te dwa typy klientów. Jak podaje literatura przedmiotu, nabywcy instytucjonalni dużo częściej niż indywidualni⁸¹:

⁸¹ Wiktor J. *Specyfika zachowań rynkowych klientów instytucjonalnych* [w:] Altkorn J. *Podstawy marketingu*, wyd. 4 zmienione i poszerzone, Instytut Marketingu, Kraków 2003 r., s. 62 - 63

- dokonują zakupów na podstawie dokumentacji technicznej,
- podejmują decyzje zespołowo,
- dokonują dokładnej oceny warunków transakcji,
- przejawiają wahania popytu,
- są nieliczni i skoncentrowani przestrzennie,
- zatrudniają specjalistów ds. dokonywania zakupów,
- korzystają z krótszych kanałów dystrybucji,
- wymagają specjalistycznej obsługi,

Te cechy nabywców instytucjonalnych wymuszają określone sposoby działania docierających do nich przedstawicieli handlowych. Muszą oni być perfekcyjnie przygotowani do rozmowy o technicznych szczegółach oferowanych dóbr. Dotyczy to także sprzedaży klientom indywidualnym, jednak w przypadku B2B jest jeszcze mocniej egzekwowane. Ze względu na profesjonalizm kupujących, handlowcy muszą być nastawieni na tworzenie relacji typu: kolega – kolega, a nie: klient – mentor branżowy.

Za najważniejsze jednak dla niniejszej pracy uznaje się to, że handlowcy pracujący w układzie B2B posiadają stosunkowo niewielu klientów, a średnia wartość zamówienia jest stosunkowo wysoka. Daje im to większy niż w przypadku B2C zakres decyzji i odpowiedzialności. Są bowiem na ogół współtwórcami oferty swojego pracodawcy w jej ostatecznym kształcie. Mogą (i powinni) decydować o doborze części parametrów produktów oraz cenach (rabaty, upusty, itd.). Mogą mieć wpływ na koszty związane z obsługą klienta, tj.: paliwo (ilość wizyt), telefony, zaangażowanie specjalistów i kierownictwa, itd. Często więc wpływają na rentowność zlecenia. Stanowi to istotną przesłankę dla wyboru metod ustalania wysokości zmiennej części ich wynagrodzenia.

Jak wspomniano, w większości przypadków wynagrodzenie prowizyjne handlowców powinno zależeć od osiągniętej marży, a nie tylko do obrotu. Wtedy system motywacyjny zwiększa szansę na to, że będą oni dbać o cele przedsiębiorstwa – ponieważ tylko wtedy otrzymają prowizję. Zjawisko to zostało opisane na podstawie przedsiębiorstwa świadczącego usługi informatyczne (przykł. 4). Tu powraca się do niego, aby przedstawić w formie możliwej do zastosowania w biznesie strukturę rozliczeń z przedstawicielami handlowymi.

Poniżej zamieszczono dwie tabele. Pokazują one sposoby naliczania handlowcowi prowizji - na podstawie: wypracowanego przychodu (tab. 5) - osiągniętej marży (tab. 6).

Tabela 5. Rozliczenie wyników pracy handlowca w oparciu o wypracowany przychód

Handlowiec 1 – rozliczenie miesięczne			
Pozycja	Projekt 1	Projekt 2	Suma
Podstawa prowizji – procent przychodu	15%	15%	-
Przychody	20 000	30 000	50 000
Koszty zmienne razem	13 100	31 100	44 200
Wynagrodzenia	10 000	1 000	11 000
Materiały	1 000	25 000	26 000
Paliwo	2 000	5 000	7 000
Telefony	100	100	200
Marża (przychody – koszty zmienne)	6 900	-1 100	5 800
Prowizja	3 000	4 500	7 500
Marża na pokrycie kosztów stałych	3 900	-5 600	-1 700

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 6. Rozliczenie wyników pracy handlowca w oparciu o wypracowany przychód

Handlowiec 1 – rozliczenie miesięczne			
Pozycja	Projekt 1	Projekt 2	Suma
Podstawa prowizji – procent marży	25%	25%	-
Przychody	20 000	30 000	50 000
Koszty zmienne razem	13 100	31 100	44 200
Wynagrodzenia	10 000	1 000	11 000
Materiały	1 000	25 000	26 000
Paliwo	2 000	5 000	7 000
Telefony	100	100	200
Marża (przychody – koszty zmienne)	6 900	-1 100	5 800
Prowizja	1 725	0	1 725
Marża na pokrycie kosztów stałych	5 175	-1 100	4 075

Źródło: Opracowanie własne

Porównanie tych struktur może pomóc: z jednej strony menadżerowi – w zaplanowaniu wyników finansowych, z drugiej przedstawicielowi handlowemu w zrozumieniu konieczności dbania o marżę, a nie tylko o obrót. Dane są przykładowe. Przedstawione przykłady rozliczenia z przedstawicielem handlowym (nazwanym tu Handlowiec 1) pokazują wyraźnie, że jeżeli prowizję oblicza się na podstawie wypracowanej marży, a nie przychodu, znacznie zmniejsza się ryzyko nierentownej sprzedaży. Poniżej sprecyzowano zakres kosztów zmiennych (poszczególne pozycje w tabelach) i opisano mechanizm obliczania prowizji w obu przypadkach.

W niniejszym przykładzie przyjęto, że na koszty zmienne składają się:

- wynagrodzenia osób wykonujących merytoryczną pracę w ramach zlecenia (projektu) – w praktyce istnieją różne możliwości – rozliczenia godzinowe czy ryczałtowe – wtedy rzeczywiście koszty te można zaliczyć do zmiennych, w przypadku stałych pensji byłyby to koszty stałe;
- materiały zużyte bezpośrednio przy realizacji zlecenia;
- paliwo zużyte przez handlowca na dojazdy do konkretnego klienta – rozliczane wg klucza przyjętego w zakładzie pracy;
- opłaty za rozmowy telefoniczne związane z danym projektem – także rozliczane według odpowiedniego klucza.

W pierwszym przypadku (tabela 5) prowizję nalicza się jako określony procent przychodu. Dlatego nie uwzględnia ona rentowności zlecenia. Stąd, pomimo wyraźnej straty (ujemna marża w projekcie nr 2), handlowcowi wypłaca się prowizję, co jeszcze pogarsza wynik. W efekcie działalność tego handlowca w danym miesiącu przynosi przedsiębiorstwu stratę. W drugim przypadku (tabela 6) prowizję nalicza się w oparciu o wypracowaną marżę. Powoduje to, że nierentowne zlecenie jest nieopłacalne także dla przedstawiciela handlowego – nie otrzymuje on prowizji. Jest to bardziej sprawiedliwe, a także nie powiększa straty, gdy ta już zaistnieje. Natomiast w przypadku dodatniej marży, jej określona część - tu 75% (100% - 25% przeznaczone dla handlowca) – może być skierowane na pokrycie kosztów stałych i generować zysk przedsiębiorstwa. Takie rozwiązanie zwykle silniej motywuje pracowników działu handlowego do brania odpowiedzialności za rentowność zlecenia.

Analizowany przykład dotyczy przedsiębiorstw, w których przedstawiciele handlowi mają rzeczywisty wpływ na koszty i ceny. Taki schemat rozliczeń w szczególności może mieć zastosowanie w podmiotach o stabilnej pozycji rynkowej. Inne bowiem mogą być kryteria wynagradzania, jeżeli celem przedsiębiorstwa w danym okresie nie jest zysk, ale np. zdobycie udziału w rynku, o czym będzie mowa a dalszej części pracy. Generalnie można powiedzieć, że ten sposób rozliczania się z przedstawicielami handlowymi – prowizja od przychodu bądź marży, której często towarzyszy stała podstawa - jest najbardziej typowy dla przedsiębiorstw typu B2B. Inaczej bowiem kształtuje się sytuacja w podmiotach działających na zasadzie B2C.

Przedstawiciele handlowi przedsiębiorstw obsługujących ostatecznych konsumentów najczęściej posiadają pewien charakterystyczny status i związane z nim warunki umowy. Podstawowe cechy ich relacji z przedsiębiorstwem, które reprezentują to:

- **współpraca, a nie zatrudnienie.** W branżach takich jak: ubezpieczenia, doradztwo finansowe, urządzenia do użytku domowego – odkurzacze wodne, kolektory słoneczne, itp. przedstawiciele handlowi na ogół prowadzą własną działalność gospodarczą;
- **rozliczenie na podstawie prowizji od obrotu.** Większość wydatków, które w przedsiębiorstwach typu B2B stanowią koszty zmienne, tu handlowcy przejmują na swoją działalność (paliwo, telefony, itd.). Dlatego też cały przychód albo jego znaczna większość stanowi marżę na pokrycie kosztów stałych. Powoduje to, że właśnie przychód może stanowić podstawę naliczania prowizji.

Takie różnice pomiędzy statusem przedstawicieli handlowych podmiotów B2B i B2C są typowe. Jednak nie zawsze muszą wystąpić. Dlatego powyższa analiza musi zakończyć się wnioskiem, iż dalsze rozważania – choć dotyczące handlowców przedsiębiorstw B2B – w pewnym stopniu mogą także znaleźć odniesienie do pozostałych przedstawicieli handlowych.

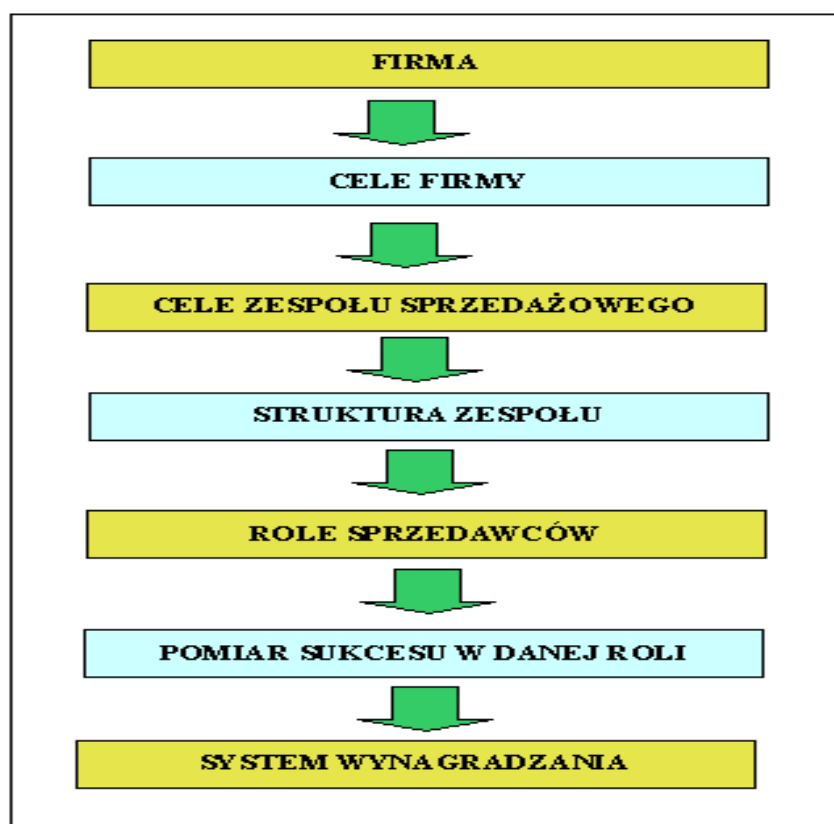
Role sprzedawców⁸²

Ważną kwestią w zakresie sprawiedliwego postrzegania wynagrodzeń przez pracowników jest dopasowanie sposobu płacy do charakteru zadań. Nawet w ramach jednego działu mogą występować znaczące różnice w funkcjach pełnionych przez poszczególnych pracowników. Dotyczy to także działu handlowego. Mogą być w nim zatrudnione osoby pełniące podobne, bądź bardzo zróżnicowane role. Skąd wynika taka możliwość? Przedsiębiorstwa często definiują swoje cele. Jest to bardzo ważne – pomaga w zarządzaniu, określa kierunek, w jakim zmierzają. Cele te mogą dotyczyć przyszłych wyników – przychodów, zysku, udziału w rynku, itd. Tak ogólnie sformułowane cele powinny znaleźć przełożenie na bardziej szczegółowe zadania do wykonania. Zadania te z kolei należy przypisać do odpowiednich komórek organizacyjnych i wreszcie osób. Specyficzną funkcję spełnia tu dział handlowy. To od wyników jego pracy często zależy ostateczny efekt działania podmiotu rynkowego – stopień realizacji jego celów. Cele te, jak podano wyżej, mogą być bardzo różne. Część przedsiębiorstw dąży w danym okresie czasu do maksymalizowania zysku, inne do zwiększenia udziału w rynku, jeszcze inne do wprowadzenia nowych produktów, bądź pozyskania nowych klientów. Wynika stąd różnorodność zadań i celów stawianych przed działem handlowym. Kiedy już te cele i zadania zostaną ustalone, nadchodzi czas na wybór odpowiedniej struktury organizacyjnej

⁸²Zoltners A., Sinha P., Lorimer S. *Zwiększanie efektywności działu sprzedaży*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 226 – 232, 256 – 262, 378 - 412

działu. Określa się stanowiska pracy – ich liczbę i charakterystykę. Definiuje się oczekiwania wobec osób zatrudnianych na tych stanowiskach. Stopień ich spełnienia stanowi podstawę do wynagradzania. Taka kolejność działań – od celów określonych przez podmiot gospodarczy do systemu wynagradzania – pomaga zaplanować sprawiedliwy i korzystny dla przedsiębiorstwa sposób zapłaty za pracę przedstawicieli handlowych. Opisaną sekwencję przedstawia schematycznie rysunek 13. Inne koncepcje w tym zakresie mogą także okazać się skuteczne. Jak pokazuje omawiany rysunek, każdy funkcjonujący w ramach działu handlowego sprzedawca otrzymuje określoną rolę. Jest ona ukierunkowana na realizację konkretnych zadań bądź osiągnięcie określonych efektów. Role te mogą być wyznaczone według różnych kryteriów. Jednym z nich jest nastawienie na wydajność (zwykle – obniżenie kosztów) lub skuteczność (zwykle wzrost przychodów).⁸³ Typowe role sprzedawców – podzielone według tego kryterium - zostały zestawione w Tabeli 7).

Rysunek 12. Schemat powiązania celów przedsiębiorstwa z systemem wynagradzania handlowców



Źródło: Opracowanie własne

⁸³ Zoltners A., Sinha P., Lorimer S. *Zwiększanie efektywności...*, wyd. cyt., , s. 231

Tabela 7. Typowe role sprzedawców ukierunkowane na poprawę wydajności i skuteczności

Role sprzedawców ukierunkowane na poprawę wydajności	Role sprzedawców ukierunkowane na poprawę skuteczności
Asystent sprzedawcy Doradca ds. obsługi Specjalista ds. obsługi klienta Personel sprzedaży telefonicznej Sprzedawca niepełnoetatowy Sprzedawca niezależny Sprzedawca ogólny	Specjalista ds. produktu Specjalista techniczny Specjalista ds. rynku Menedżer ds. klienta Menedżer ds. klienta strategicznego Menedżer ds. klienta globalnego „Myśliwy” „Rolnik” Zespół uderzeniowy Zespół ds. wprowadzania nowego produktu Specjalista ds. odzyskiwania klienta Specjalista ds. ostatecznego użytkownika Łącznik z działem marketingu Wspólne etaty

Źródło: Zoltners A., Sinha P., Lorimer S. *Zwiększanie efektywności...*, wyd. cyt., s. 232

Każda z wymienionych w tabeli 7 ról posiada swoją charakterystykę, nie jest to jednak tematem niniejszej pracy; role te zostały opisane w pozycji literaturowej, z której pochodzi omawiana tabela. Istotna jest natomiast ogólna odpowiedź na pytanie, jak wynagradzać handlowców przy takim zróżnicowaniu ich zadań. Rozwiązanie tego problemu polega na tym, aby kierownictwo podmiotu gospodarczego znalazło właściwe mierniki sukcesu⁸⁴ każdej roli pełnionej przez jego przedstawicieli handlowych. Każda rola powinna więc mieć określony cel i sposób pomiaru stopnia jego realizacji. Można w tym zakresie przyjąć pewien ogólny podział i wyróżnić trzy rodzaje schematów wynagradzania⁸⁵:

- 1) Za wyniki.
- 2) W związku z kompetencjami.
- 3) W związku z wnoszonym wkładem.

Pomimo to, w ostatecznym rozrachunku zawsze najważniejsze są wyniki. Kompetencje i cały wkład – praca własna, motywowanie kolegów, itd – muszą ostatecznie przełożyć się na przychody przedsiębiorstwa. Inaczej nie będą miały dla niego wartości.

Mierniki sukcesu przedstawicieli handlowych

⁸⁴ Jacukowicz Z. *Skuteczny system...*, wyd. cyt., s. 93

⁸⁵ Armstrong M., Cummins A. *Zarządzanie wynagrodzeniami: zestaw narzędzi* Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 181 - 182

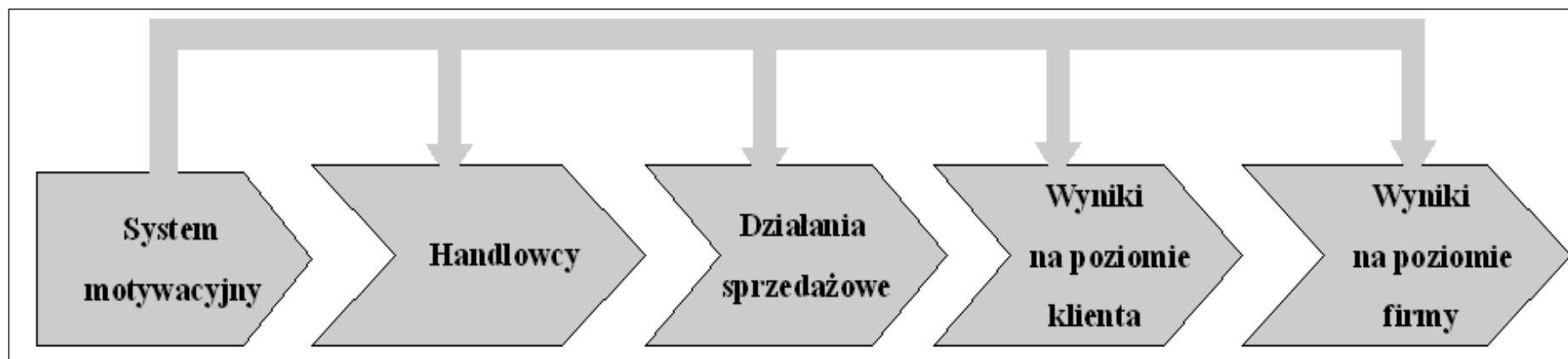
Jak już wspomniano, opisywanie mierników sukcesu dla każdej z ról pełnionych przez handlowców nie jest zadaniem tej pracy. Warto jednak powiedzieć o pewnej ogólnej prawidłowości - mierniki sukcesu należą zwykle do jednej z czterech powiązanych ze sobą przyczynowo kategorii⁸⁶:

- ludzie i kultura – kim są i kim się stają handlowcy – jakie posiadają umiejętności i wiedzę, jak odnoszą się do klientów, itd.;
- działania sprzedawców – aktywność przez nich podjęta (telefony, spotkania, itd.);
- wyniki na poziomie klienta – dokonywane zakupy, zadowolenie, skargi, pozyskanie bądź odzyskanie klienta, itd.;
- wyniki przedsiębiorstwa – sprzedaż, zysk, udział w rynku, itd.

Każda z tych kategorii wpływa na kolejną. To, kim są handlowcy (ludzie i ich kultura) wpływa na podejmowane przez nich działania. Te z kolei przekładają się na wyniki dla klienta, które ostatecznie decydują o wynikach przedsiębiorstwa. Ponadto, istnieje jeszcze jeden czynnik, który decyduje o tym, jacy ludzie przychodzą do zakładu pracy. Tym czynnikiem jest system motywacyjny, a w jego ramach głównie system wynagradzania (por. rysunek 14).

⁸⁶ Zoltners A., Sinha P., Lorimer S. *Zwiększanie efektywności...*, wyd. cyt., s. 257

Rysunek 13. Schemat zależności: od systemu motywacyjnego do wyników przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Zoltners A., Sinha P., Lorimer S. *The complete guide ...*, wyd. cyt., s. 26

Rysunek 14 ukazuje przyczynowe zależności między systemem motywacyjnym i czterema wymienionymi kategoriami mierników sukcesu. Jak wynika z rysunku, oprócz zależności o charakterze łańcuchowym (każde ogniwo jest połączone z poprzednim i kolejnym), można wskazać wpływ systemu motywacyjnego na każdą z czterech kategorii z osobna. Jak już wspomniano, oddziałuje on na handlowców (ludzie i ich kultura). Każdy system motywacyjny jest bowiem atrakcyjny dla pewnego rodzaju osób – i te właśnie najprawdopodobniej uda się pozyskać jako pracowników. Dla przykładu porównano dwa systemy motywacyjne (System A i system B) w zakresie wybranych parametrów. Zestawiono je w tabeli 8.

Tabela 8. Porównanie przykładowych systemów motywacyjnych w kontekście pozyskiwania handlowców

System A	System B
<ul style="list-style-type: none"> ● 100% prowizji „od pierwszej złotówki” ● brak ilościowych ograniczeń zarobków ● brak stałej podstawy ● duża samodzielność 	<ul style="list-style-type: none"> ● w 100% stałe wynagrodzenie ● samochód służbowy ● bogaty pakiet dodatków ● nacisk na rozwój kompetencji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Zoltners A., Sinha P., Lorimer S. *The complete guide...*, wyd. cyt., s. 27

Pokazane w tabeli 8 systemy różnią się diametralnie. System A jest bardzo agresywny. Nie daje żadnej stałej podstawy wynagrodzenia. Będzie więc odstraszał osoby z silną potrzebą bezpieczeństwa. W zamian oferuje jednak nieograniczony dochód, zależny tylko od osiągniętych wyników. To powinno przyciągnąć osoby energiczne, które nie boją się ryzyka. Ponadto duża samodzielność (niewielkie wsparcie kierownictwa, ale też duża swoboda) powinna być czynnikiem atrakcyjnym dla osób dobrze zorganizowanych i pewnych siebie. Przy tym nagrodą jest wypłata prowizji „od pierwszej złotówki”, tzn. za każdą dokonaną sprzedaż (ewentualnie każdą rentowną sprzedaż) - bez dolnego limitu obrotu bądź marży. Z kolei system B będzie atrakcyjny dla osób o zupełnie innym charakterze. Prawdopodobnie przyciągnie ludzi ceniących sobie stałość i dobre warunki pracy. Raczej będą oni skłonni do rzetelnego wypełniania swoich obowiązków, ważniejsza będzie dla nich regularność i sumienność w każdym aspekcie, niż ponadprzeciętne osiągnięcia. Który z tych typów systemów lepiej sprawdzi się w praktyce? Nie ma ostatecznej odpowiedzi. Zależy to bowiem do wielu czynników, w tym w dużej mierze od:

- fazy rozwoju podmiotu rynkowego – inne osobowości są potrzebne do zdobywania rynku, inne do utrzymywania relacji z klientami;
- konkurencji – jak działają i są postrzegani handlowcy innych przedsiębiorstw z branży/sektora.

Istotne jednak wydaje się świadome podejście do pozyskiwania przedstawicieli handlowych za pomocą odpowiednio skonstruowanego systemu motywacyjnego. System ten może mieć wpływ na to, jacy kandydaci zgłoszą się do pracy w danym przedsiębiorstwie. Z kolei cechy charakteru tych osób (ludzie i ich kultura) - będą przesądzać o ich aktywności – podjętych bądź niepodjętych działaniach sprzedażowych. W ten sposób system motywacyjny pośrednio wpływa na intensywność działań przedstawicieli. Jednakże może on też bezpośrednio odnosić się do działań sprzedażowych, co pokazuje tabela 9.

Tabela 9 . Porównanie przykładowych systemów motywacyjnych w kontekście wpływu na ogólną aktywność handlowców

System C		System D	
Wynik	Wysokość prowizji	Wynik	Wysokość prowizji
poniżej normy	2%	Całość	2%
100% - 120% normy	3%		
powyżej 120% normy	4%		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Zoltners A., Sinha P., Lorimer S. *The complete guide...*, wyd. cyt., s. 27

Ten wpływ systemu motywacyjnego na ogólną aktywność przedstawicieli handlowych wyraża się w sposobie nagradzania osiągnięć. Pokazany w tabeli system C zachęca do przekraczania ustalonej normy. Czy jednak przedsiębiorstwu opłaca się wynagradzać wyżej dodatkową aktywność? Może tak być przynajmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, motywuje to handlowców do osiągania wysokich wyników, dających znaczne wynagrodzenie. Dlatego, jeżeli sprzedaż jest rentowna, przedsiębiorstwo osiągnie wyższe zyski. Natomiast handlowcy, nawet w słabszych okresach, jeżeli nie przekroczą normy, prawdopodobnie zbliżą się do niej bardziej niż gdyby nie dążyli do jej przekroczenia. Po drugie, wyższa prowizja nie musi oznaczać zmniejszenia zyskowności sprzedaży. Jeżeli bowiem zostanie przekroczony próg rentowności, marża z każdej następnej sprzedanej

jednostki w całości stanowi dla przedsiębiorstwa zysk. Ponadto, ustalanie norm i możliwość ich przekraczania może być dla handlowców dodatkowym bodźcem motywacyjnym. Jest to miara sukcesu, konkretna informacja o tym, czy wynik był dobry, czy słaby. Na podstawie tych rozważań można stwierdzić, że system motywacyjny jest dobrym narzędziem do bezpośredniego pobudzenia aktywności handlowców. Posiada on jednak jeszcze inną ważną funkcję. Może tę aktywność ukierunkować. Przykład stanowi tabela 10.

Tabela 10. Porównanie przykładowych systemów motywacyjnych w kontekście ukierunkowania aktywności handlowców

System E		System F	
Grupa produktów	Wysokość prowizji	Grupa produktów	Wysokość prowizji
strategiczne	6%	Wszystkie produkty	4%
niszowe	4%		
uzupełniające	2%		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Zoltners A., Sinha P., Lorimer S. *The complete guide...*, wyd. cyt., s. 27

Przedstawiony w tabeli 10 system E jest nieco bardziej złożony niż system F. Czy warto wprowadzać tę niewielką komplikację? Wyższa prowizja w oczywisty sposób skłania do sprzedaży określonej grupy produktów częściej niż innych. Może to być niezwykle pomocne przy promocji produktów strategicznych. Może także ułatwiać sprzedaż tych produktów, których zbycie dostarcza trudności. Przykładowo – handlowcy mogą omijać ważny dla przedsiębiorstwa produkt, który wymaga wytłumaczenia klientowi skomplikowanej instrukcji obsługi. Wyższa prowizja może zrekompensować ten wysiłek. Ponadto, już sam podział produktów na grupy z nadaniem im odpowiednich etykiet – tak jak w tabeli – może pomóc tworzyć pewną kulturę – dać handlowcom psychologiczny bodziec do ukierunkowania swojej aktywności. Z tabeli 10 i jej opisu można wyciągnąć jednoznaczny wniosek: jeżeli ze strategii podmiotu gospodarczego wynika potrzeba promowania sprzedaży określonych produktów bardziej niż innych, system motywacyjny jest do tego właściwym narzędziem. Może bowiem posiadać wpływ na stopień i kierunek aktywności handlowców. Te z kolei, zgodnie z rysunkiem 14, przekładają się na wyniki dla klienta. *Czy jednak system motywacyjny może wpływać na te wyniki także bardziej bezpośrednio?* Odpowiedź daje przykład przedstawiony w tabeli 11, w której porównano

dwa systemy motywacyjne. System G z pewnością zachęca handlowców do osiągania co roku wyższych przychodów. Jednak nie promuje bezpośrednio dbania o satysfakcję klienta. Natomiast system H wynagradza wyniki sprzedaży, ale wagę przykładą także do zadowolenia nabywców i rozwoju zawodowego sprzedawców. Stwarza więc lepsze warunki do troszczenia się o dobro klienta. Jest to bardzo istotne, ponieważ, poza aspektem etycznym, pomaga przedsiębiorstwu utrzymywać stałych klientów i dzięki dobrej reputacji pozyskiwać nowych. Przekłada się to na jego lepsze wyniki. Ale i na ten system motywacyjny może wpływać bardziej bezpośrednio. Pokazuje to przykład zawarty w tabeli 12. Plan I zachęca do walki o jak największą sprzedaż. Może on być skutecznym narzędziem zwiększania udziału w rynku. Natomiast plan J wynagradza tylko sprzedaż rentowną. Pomaga więc wypracować zysk. Pokazuje to, że system motywacyjny może skłaniać handlowców do realizacji takich celów, jakie wyznaczy sobie przedsiębiorstwo. Musi jednak być właściwie skonstruowany.

Tabela 11. Porównanie przykładowych systemów motywacyjnych w kontekście wpływu na rezultaty dla klienta

System G	System H
<ul style="list-style-type: none"> ● 2,5% prowizji od obrotu nieprzekraczającego zeszłorocznego ● 7,5% prowizji od obrotu przekraczającego zeszłoroczny 	Pensja + szansa na 20% dodatku wg proporcji: → satysfakcja klienta – 20% → wypracowana marża – 60% → rozwój zawodowy - 20%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Zoltners A., Sinha P., Lorimer S. *The complete guide...*, wyd. cyt, s. 28.

Tabela 12. Porównanie przykładowych systemów motywacyjnych w kontekście wpływu na wyniki przedsiębiorstwa

System I	System J
<ul style="list-style-type: none"> ● 6% prowizji za sprzedaż powyżej zeszłorocznego poziomu ● bonus za sprzedaż większą niż u konkurencji 	2,5% prowizji od wypracowanej marży

Źródło. Opracowanie własne na podstawie: Zoltners A., Sinha P., Lorimer S. *The complete guide...*, wyd. cyt, s. 29.

Dobry przykład w tym zakresie stanowi przedsiębiorstwo IBM.⁸⁷ Do połowy lat 90. XX wieku jego plan wynagradzania nie był spójny z globalną strategią sprzedaży.

⁸⁷ Zoltners A., Sinha P., Lorimer S. *The complete guide...*, wyd. cyt. s. 10 - 11

Spowodowało to między innymi niechęć pracowników jego niemieckich zakładów do pracy poza własnym krajem. Przyczyną był system wynagradzania, który nie przewidywał prowizji za wykonywanie zadań za granicą. Problem ten został rozwiązany poprzez wprowadzenie nowego planu, dającego równe prowizje za pracę w swoim kraju i poza nim. Ten przykład pokazuje, jak ważna jest spójność strategii przedsiębiorstwa z systemem motywacyjnym. Potwierdza to także literatura przedmiotu⁸⁸. Cele i sposoby działania przedsiębiorstwa powinny znaleźć odzwierciedlenie i wsparcie w metodach wynagradzania i miernikach efektywności pracy zatrudnionych osób, w tym handlowców. Ponadto, system motywacyjny posiada jeszcze jedną ważną funkcję. Może skłaniać poszczególnych handlowców do brania odpowiedzialności za wyniki całego zespołu. Takie podejście powinno wzmacniać działania sprzedażowe całego podmiotu gospodarczego. Przyczynia się bowiem do wzajemnego zainteresowania pomiędzy pracownikami. Nakłania do koleżeńskej pomocy i ułatwia wyznaczanie wspólnych celów. Podejście to wzmacnia więc także integrację zespołu i poprawia spójność działania przedsiębiorstwa. Stanowi również przyczynę wzrostu wewnętrznej regulacji zaangażowania poszczególnych handlowców. Jeżeli któryś z członków zespołu osiąga słabe wyniki, przestaje to być problemem jedynie pracodawcy. Ta funkcja systemu motywacyjnego może być realizowana poprzez uzależnienie części wynagrodzenia poszczególnych przedstawicieli handlowych od efektów pracy ich kolegów. Przykład przedstawia tabela 13.

Tabela 13. Porównanie przykładowych systemów motywacyjnych w kontekście wpływu na odpowiedzialność za zespół

System K	System L
<ul style="list-style-type: none"> • 1,5% prowizji od wypracowanej marży • 0,1% prowizji od marży wypracowanej przez zespół (10 osób) 	2,5% prowizji od wypracowanej marży

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 13 pokazuje, że wynik całego zespołu stanowi podstawę do obliczenia istotnej części wynagrodzenia każdego z pracowników. Można się spodziewać, że w tym układzie handlowcy będą się wzajemnie wspierać, choćby dobrą radą, wskazówką, przykładem. Każdemu powinno zależeć na jak najwyższych osiągnięciach kolegów. Z drugiej strony, jeżeli któryś z pracowników będzie regularnie i znacząco zaniżać poziom, pozostali mogą

⁸⁸ Pochtowski A. *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, wyd. cyt., s. 52

wywierać nacisk na poprawę wyników, a w skrajnej sytuacji nawet odejście z zakładu. W ten sposób część odpowiedzialności za funkcjonowanie zespołu przejmuje jego członkowie.

1.6. Projektowanie i wdrażanie systemów motywacyjnych - podstawowe zasady i wskazówki

Aby system motywacyjny (w tym wynagradzania) skutecznie spełniał stawiane przed nim oczekiwania, powinien być skonstruowany we właściwy i wdrożony we właściwy sposób. Jak sprostać tym zadaniom? Pomimo różnic pomiędzy podmiotami i branżami, można określić pewne zasady i dać wskazówki, które ułatwią realizację tych dwóch celów. Po pierwsze, **dobrze skonstruowany system wynagradzania musi być oparty jednocześnie na doświadczeniu menedżerskim i na obliczeniach**⁸⁹. Warto więc powierzyć projektowanie i wdrażanie systemu osobom z odpowiednim stażem zawodowym, związanym z kierowaniem ludźmi, a w szczególności zespołem handlowców. Przy tym, aby sparametryzować system, można posłużyć się konkretnymi regułami i obliczeniami. **Szczególnie ważnym jest, aby nowy system motywacyjny nie generował negatywnych efektów kosztowych dla przedsiębiorstwa.** Wyższe koszty zmienne personelu powinny występować tylko przy wyższych przychodach na ich pokrycie. Jak wprowadzić w życie tę regułę w różnych wariantach obliczania prowizji? Konieczna jest do tego znajomość równania⁹⁰:

$$P - Kz = Ks + Z$$

gdzie:

P – przychody,

Kz – koszty zmienne,

Ks – koszty stałe,

Z – zysk.

Takie ujęcie tego równania jest ważne, ponieważ po jednej jego stronie znajdują się elementy, na które handlowcy mogą mieć wpływ. Są to przychody i koszty zmienne. Różnica między nimi stanowi marżę brutto. Ta z kolei musi pokryć koszty stałe z nadwyżką, aby pojawił się zysk. Prowadzi to do wniosku, **czego przedsiębiorstwo powinno oczekiwać od zespołu handlowców. Najogólniej mówiąc, powinno oczekiwać**

⁸⁹ Zoltners A., Sinha P., Lorimer S. *The complete guide...*, wyd. cyt., s. 4

⁹⁰ Świdorska G.K. *Rachunek kosztów zmiennych i jego wykorzystanie przy podejmowaniu decyzji i ocenie efektywności* [w:] Świdorska G. K. (red.) *Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza* Difin S.A., Warszawa 2010 s. 239.

wypracowania marży brutto (P – Kz), która pokryłaby przynajmniej koszty stałe i wymagany poziom zysku. (Przy tym, prowizja i związane z nią obciążenia – składki ZUS, itd. - powinny być już zawarte w kategorii kosztów zmiennych).

Aby skłonić przedstawicieli handlowych do realizacji ww. oczekiwania, należałoby zbudować system wynagradzania tak, żeby uzyskanie satysfakcjonującej wypłaty wynikało z poziomu osiągniętej marży. Przy tym suma celów marżowych wszystkich handlowców powinna pokrywać koszty stałe i zysk. W praktyce może to być trudne do bezpośredniego wdrożenia. Jednakże przedsiębiorstwa, choć bardziej albo mniej precyzyjnie i świadomie, muszą stosować się do tej zasady. Metody obliczeń będą inne w różnych przypadkach. Istotną rolę może tu odegrać umiejętność obliczania progu rentowności (ang. break-even point, w skrócie BEP)⁹¹. Poniżej podano stosowną do tego metodologię i przydatność na przykładach. Próg rentowności można obliczać na podstawie wzoru⁹²:

$$BEP = K_s / (C_j - K_{zj})$$

gdzie:

C_j – cena jednostkowa

K_{zj} – koszt zmienny jednostkowy.

Gdy wziąć pod uwagę minimalny poziom zysku, jakiego oczekuje kierownictwo podmiotu rynkowego, wzór na próg rentowności, uwzględniający ten zysk (BEP_z), może wyglądać następująco⁹³:

$$BEP_z = (K_s + Z) / (C_j - K_{zj}).$$

Taka postać wzoru pozwala obliczyć wielkość sprzedanych dóbr, która zapewnia osiągnięcie wymaganego zysku. Jest to jednak możliwe tylko wtedy, kiedy relacja ceny do kosztów zmiennych jest ustalona z góry. Taka sytuacja jednak w przedsiębiorstwach typu B2B nie zdarza się zbyt często. W innym przypadku, a więc gdy handlowcy mają wpływ na ceny lub koszty zmienne lub przy sprzedaży więcej niż jednego rodzaju produktu możliwe jest wyliczenie tylko wartościowego progu rentowności. Wyraża on wielkość koniecznego do wypracowania przychodu, który pozwoli osiągnąć zakładany poziom zysku. Wtedy powyższy wzór będzie wyglądać następująco⁹⁴:

$$BEP_z = (K_s + Z) / (P - K_z)$$

⁹¹ Golnau W., Seredocha I. *Gospodarka i społeczeństwo w europejskiej perspektywie. Współczesne zarządzanie – uwarunkowania, kierunki rozwoju, perspektywy* Elbląska Uczelnia Humanistyczno – Ekonomiczna, Elbląg 2011, s. 149 - 153

⁹² Świdorska G. K. *Rachunek kosztów zmiennych...*, wyd. cyt., s. 258 – 259.

⁹³ Opracowanie własne

⁹⁴ Próg rentowności wartościowy - <http://isc.infor.pl/slownik-pojec/haslo,100977.html> z dnia 05.08.2013 r.

W przypadku podobnym do przedstawionego wyżej systemu C (tabela 9) można tak dobrać normę wielkości sprzedaży, aby odzwierciedlała ona próg rentowności z wymaganym zyskiem (przykład 7).

Przykład 7:

Przedsiębiorstwo zatrudnia czterech handlowców, z których każdy jest wynagradzany według takich samych zasad i w takim samym stopniu odpowiedzialny za jego wyniki. Są oni przyzwyczajeni do corocznego otrzymywania od kierownictwa normy sprzedaży produktu do wypełnienia. Norma dotyczy sprzedaży kwartalnej, w takim też okresie są wypłacane prowizje. Planując wielkość normy na najbliższy rok, kierownictwo posłużyło się następującymi prognoząmi i obliczeniami:

Prognozowane koszty stałe na najbliższy rok = 1.200.000 zł

Wymagany minimalny zysk = 100.000 zł

Średnia marża brutto = 31,5% (prognoza na podstawie doświadczenia)

Całkowity przychód ze sprzedaży konieczny do osiągnięcia progu rentowności:

$$BEP = 1.200.000 / 31,5\% = 1.200.000 / 0,315 \approx 3.810.000$$

Stąd, norma sprzedaży dla każdego z handlowców może wynieść:

$$3.810.000 / 4 = 952.500$$

Powyżej tej wartości procent prowizji od sprzedaży może po raz pierwszy wzrosnąć – np. z 2% do 3%. Z kolei całkowity przychód ze sprzedaży konieczny do osiągnięcia wymaganego zysku wynosi:

$$BEP_z = (1.200.000 + 100.000) / 31,5\% = 1.300.000 / 0,315 \approx 4.127.000$$

Stąd, na każdego handlowca przypada: $4.127.000 / 4 \approx 1.032.000$

Powyżej tej wartości procent prowizji od sprzedaży może wzrosnąć po raz drugi, np. z 3% do 4%.

Przedstawiony przykład pokazuje, jak skomplikowane może być właściwe sparametryzowanie systemu wynagradzania przedstawicieli handlowych. Warto zaznaczyć, że przynajmniej jedna kluczowa dana w tym przypadku – średnia marża brutto – została założona na podstawie doświadczenia. Ponadto, osoby projektujące system wynagrodzeń muszą wiedzieć, jaka płaca satysfakcjonuje pracownika, aby nie poprzestał na zbyt niskich wynikach sprzedaży. To powoduje jeszcze większą złożoność obliczeń i potwierdza konieczność uzupełniania ich praktyką menedżerską. Innym przykładem może być przypadek podobny do systemu A (tabela 8). Tu przedsiębiorstwo może tak ustawić

wysokość prowizji, aby pracownik otrzymał wynagrodzenie, do którego dąży, dopiero w momencie wypracowania stosownej marży. Do tego także konieczna jest znajomość celów finansowych pracownika⁹⁵. Ilustruje to przykład 8.

Przykład 8:

Pracownik działu handlowego otrzymuje wynagrodzenie prowizyjne za każdy sprzedany produkt. Kierownictwo wie, że pracownika tego satysfakcjonuje wynagrodzenie w wysokości 4.000 zł miesięcznie. Przy tym BEPz (obliczony jak w przykładzie 7) wynosi dla niego 80.000 zł miesięcznie. Stąd wniosek, że prowizja powinna być obliczana przy użyciu współczynnika równego 5%, co wynika z obliczenia:

$$\text{Współczynnik prowizji} = 4.000 / 80.000 = 5\%.$$

Zjawisko to pokazano w tabeli 14 i na rysunku 15. Kolejne wartości współczynnika prowizji przekładają się na osiągnięcie określonych poziomów sprzedaży przez handlowca, przy założeniu, że dąży on do osiągnięcia wynagrodzenia równego 4.000. Na podanym rysunku i w omawianej tabeli na zielono zaznaczono BEPz. Należy podkreślić, że obliczenia podane w przykładach 7 i 8 łatwiej jest wykonać w przypadku uzależnienia prowizji od marży. Trudniej, gdy zależy ona od obrotu i w systemach mieszanych - trzeba bowiem prognozować średnią marżę na jednostkę przychodu ze sprzedaży. W związku z tym dobór niektórych parametrów systemu wynagradzania siłą rzeczy jest, przynajmniej częściowo, intuicyjny. Tu właśnie ujawnia się wartość doświadczenia menedżerskiego, które powinno iść w parze z obliczeniami. Jednak zasada dążenia do pokrycia kosztów stałych i zysku marżą zawsze musi znaleźć odbicie w tych parametrach. Inaczej, przy rosnącej konkurencji, podmiot może szybko stracić rentowność.

Tabela 14. Zależność celu sprzedażowego pracownika od współczynnika prowizji

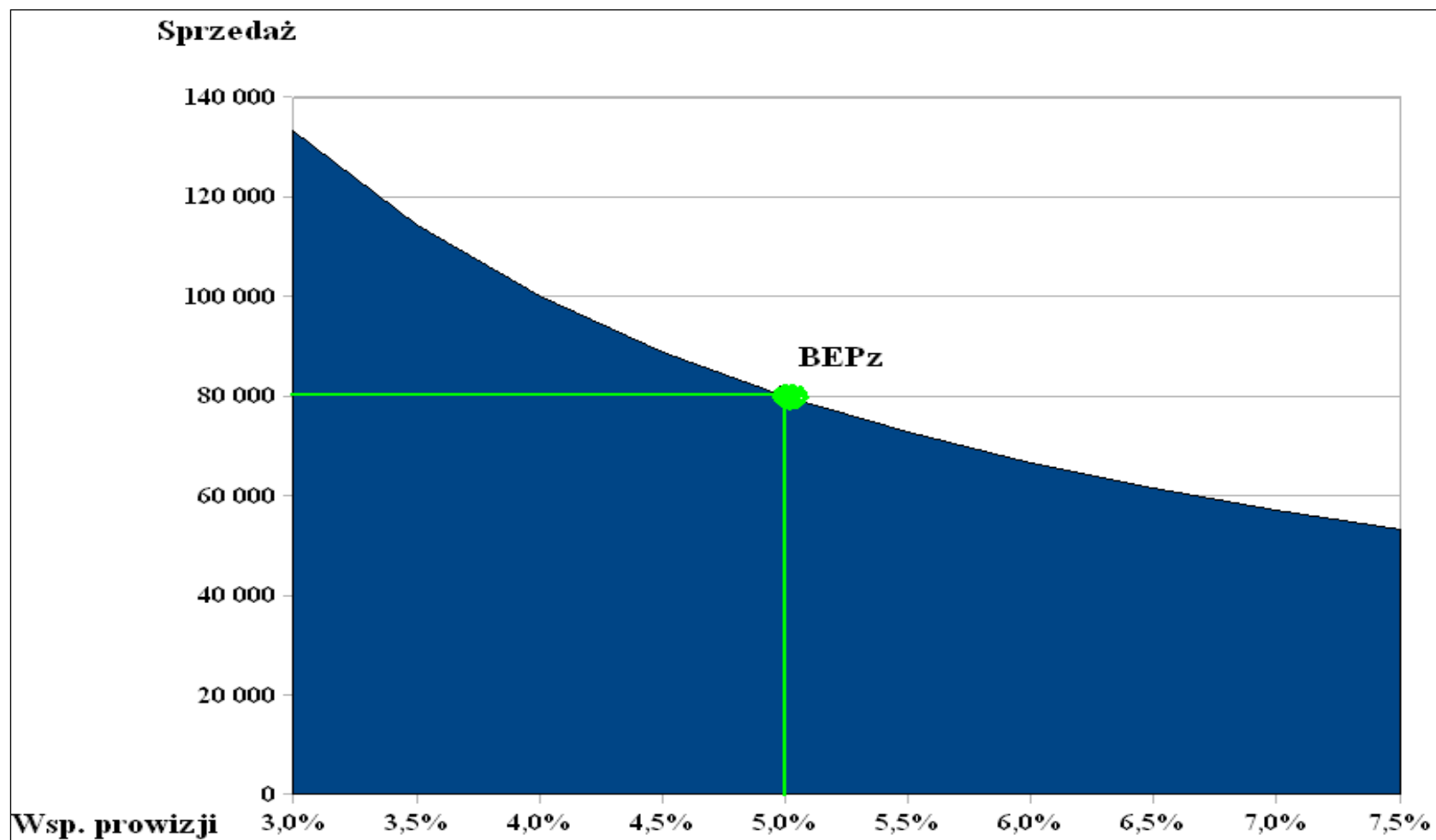
Współczynnik prowizji	Poziom sprzedaży
3,0%	133 000
3,5%	114 000
4,0%	100 000
4,5%	88 900
5,0%	80 000
5,5%	72 700
6,0%	66 700
6,5%	61 500

⁹⁵ Borkowska S. *Motywacja i motywowanie* [w]: Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*wyd. cyt., s. 349.

7,0%	57 100
7,5%	53 300

Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 14. Wpływ współczynnika prowizji na osiągnięcie progu rentowności



Źródło: Opracowanie własne.

Druga zasada, istotna przy projektowaniu i wdrażaniu systemu motywacyjnego to konieczność jego akceptacji przez pracowników. Z doświadczenie autora wynika, że:

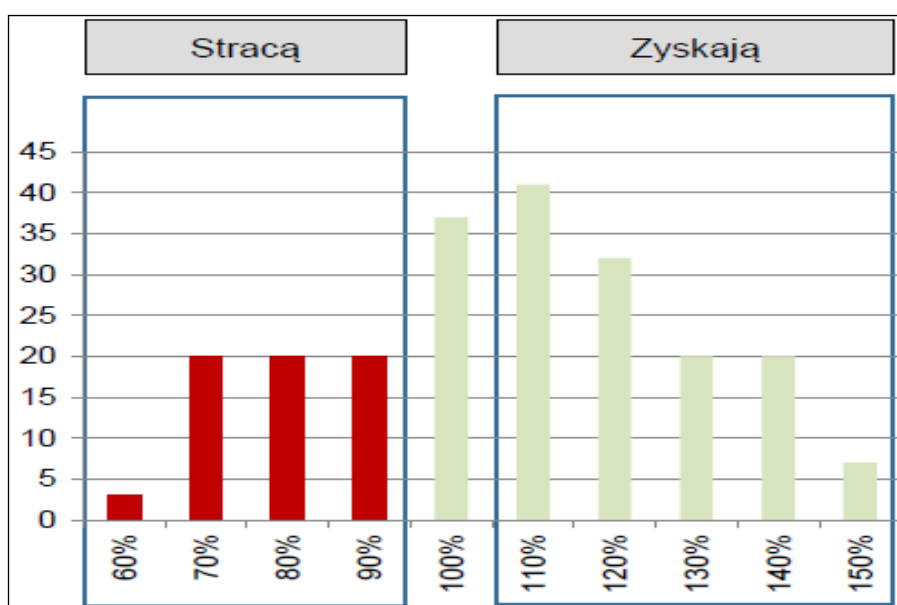
- 1) Zdobycie zaufania pracowników wymaga, aby rozumieli oni zasady wynagradzania;
- 2) Argumentacja pokazująca, że system jest szansą, a nie zagrożeniem oraz gwarancja wprowadzenia okresu testowego i przejściowego, zwykle znacznie zmniejszają opór przed zmianą. Dobrym rozwiązaniem może być pokazanie pracownikom, wysokości ich wynagrodzenia w nowym systemie przy obecnym poziomie osiągnięć.

Tabela 15. Przykładowa analiza „kto zyska, kto straci”

LP	Liczba pracowników	Wielkość wynagrodzenia
1.	3	60%
2.	20	70%
3.	20	80%
4.	20	90%
5.	37	100%
6.	41	110%
7.	32	120%
8.	20	130%
9.	20	140%
10.	7	150%
Razem	220	-

Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 15. Przykładowa analiza „kto zyska, kto straci”



Źródło: Opracowanie własne.

Typową analizę „kto zyska, kto straci”, przedstawiono w tabeli 15 i na rysunku 16. Dane w tabeli i na rysunku są przykładowe. Pokazują, że na 220 pracowników objętych nowym planem wynagradzania przy obecnych wynikach więcej zarobiłoby 120 zatrudnionych, mniej 63, a 37 tyle co dotychczas. Wartości procentowe pokazują, jaką część swojego dotychczasowego wynagrodzenia zachowaliby pracownicy. Tego typu prezentacja wpływu nowego systemu na wysokość wynagrodzeń powinna łączyć się z merytoryczną argumentacją zmiany zasad. Wtedy znacząco wzrasta szansa na przekonanie pracownika o słuszności nowych rozwiązań i o tym, że dają mu możliwość odnalezienia się w „nowym rozdaniu”.

- 3) Do dobrych praktyk należy również zaangażowanie w roli konsultacyjnej wybranych grup do prac nad tworzeniem systemu.

Kolejnym elementem skutecznego systemu wynagradzania powinno być **dostosowanie częstotliwości wypłat do strategii przedsiębiorstwa**⁹⁶. Praktyka pokazuje, że przedstawicielom handlowym prowizje na ogół wypłaca się: miesięcznie, kwartalnie albo rocznie. Przy tym różne częstotliwości wypłat charakteryzują się odmiennymi cechami, takimi jak:

1. Wypłaty miesięczne / kwortalne to:

- łatwa i szybka możliwość dostosowywania celów,
- silny efekt motywacyjny ze względu na brak rozciągnięcia wypłat w czasie,
- możliwe promowanie działań krótkookresowych,
- trudność zastosowania w przypadku biznesów sezonowych,
- możliwość zastosowania tylko przy znacznym udziale części zmiennej.

2. Wypłaty roczne to:

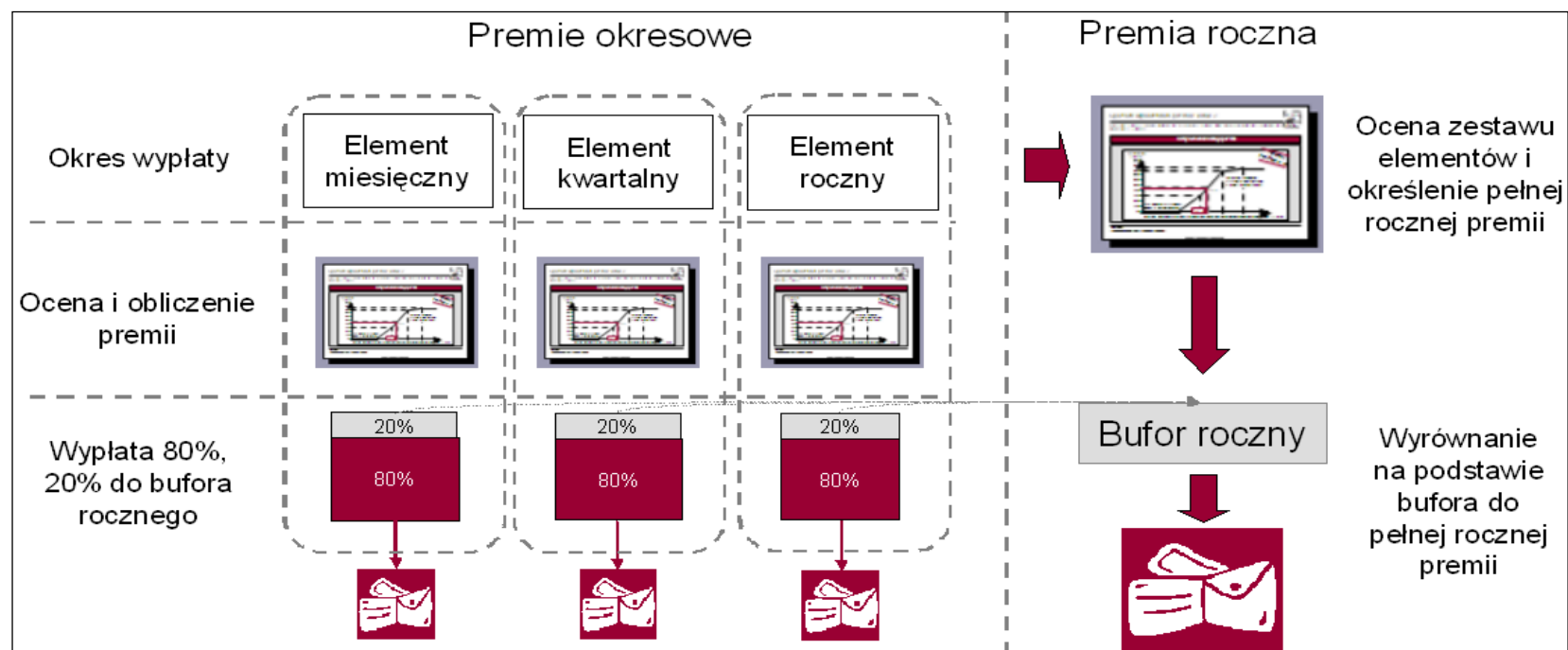
- ograniczone ryzyko finansowe,
- brak promocji działań krótkookresowych,
- brak zastosowania w przypadku gdy udział części zmiennej jest wysoki.

Pośrednim rozwiązaniem w tym zakresie jest wprowadzenie systemu mieszanego z rocznym buforem. Oznacza to, że część prowizji wypracowanej w danym miesiącu / kwartale jest zatrzymywana i staje się przedmiotem rozliczenia na koniec roku. Jej wypłata zależy od stopnia osiągnięcia rocznych celów. Handlowiec otrzymuje dwa rodzaje premii – miesięczną albo kwartalną (ewentualnie obydwie) i roczną. Przy tym premia roczna w dużej mierze wynika z wielkości środków zebranych w buforze. Wprowadzenie

⁹⁶ FernPartners Sp. z o.o. - materiały niepublikowane

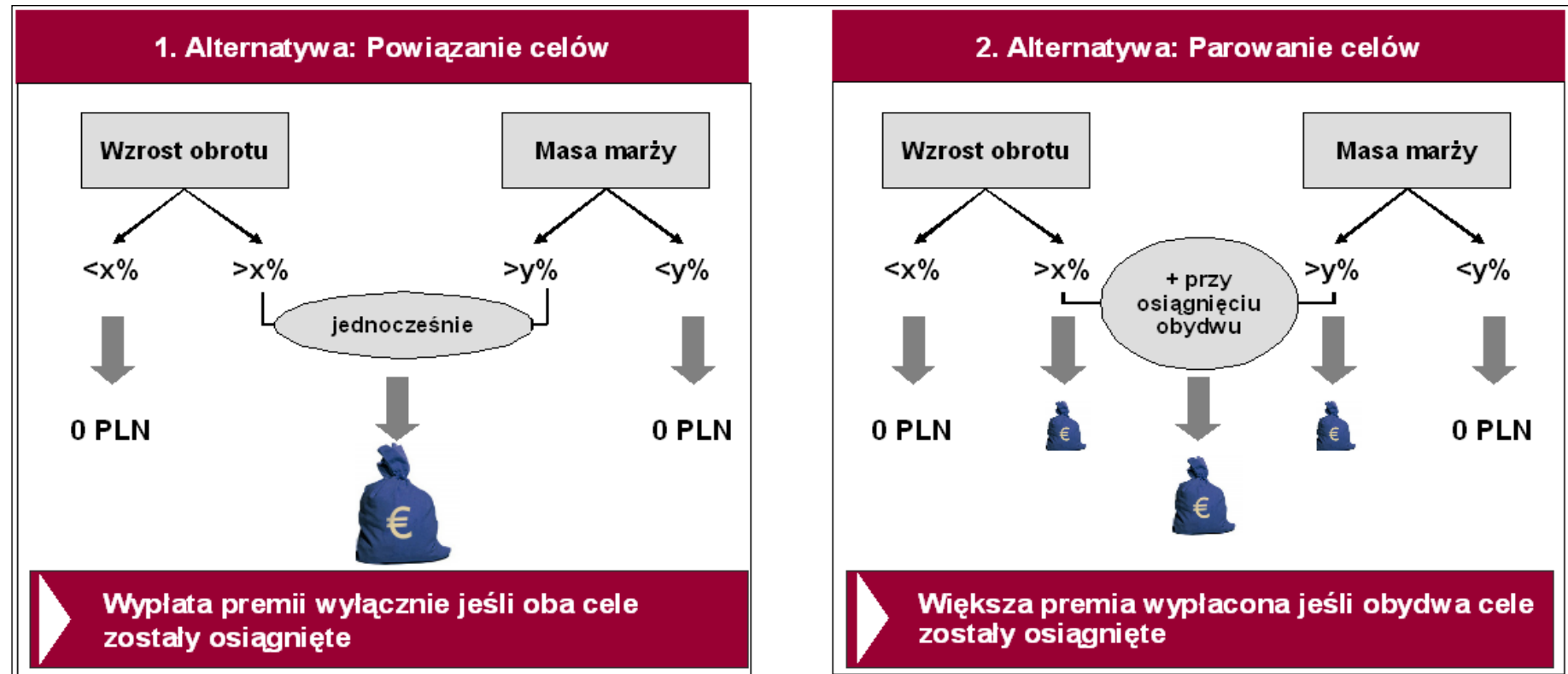
rozliczenia z rocznym buforem może zabezpieczać podmiot przed nieregularnymi wynikami

Rysunek 16. Schemat rozliczenia handlowca w systemie mieszanym z rocznym buforem



Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 17. Powiązanie i parowanie celów



Źródło: Opracowanie własne.

przedstawicieli handlowych. Tworzy się bowiem rezerwę (środki w buforze), która może być wykorzystana przez przedsiębiorstwo, gdy pracownik nie dostarcza mu odpowiednio wysokich przychodów. Rozwiązanie jest także sprawiedliwe, gdyż owa rezerwa trafia do handlowca, jeżeli wypełni on swoje roczne zadania. Schematycznie pokazuje to rysunek 17.

Inną ważną regułą jest wiązanie i parowanie celów⁹⁷. Pierwsze polega na wprowadzeniu kryterium, zgodnie z którym handlowiec otrzyma premię tylko w przypadku jednoczesnej realizacji dwóch celów. Przykładowo może to być wzrost obrotu o co najmniej 3% i utrzymanie marży na poziomie 98% w stosunku do zeszłego roku. Z kolei parowanie to wprowadzenie kryterium, według którego za równoczesne osiągnięcie dwóch celów pracownik otrzymuje dodatkową premię. Funkcją wiązania i parowania celów jest skłonienie przedstawicieli handlowych do dbania o równoczesną realizację kilku celów. Dodatkowe kryterium wynagradzania pomaga uniknąć sytuacji, w której przedstawiciel handlowy koncentruje się na jednym tylko kierunku działania, a pomija inne – mniej wygodne dla niego, ale istotne dla przedsiębiorstwa. Powiązanie i parowanie celów przedstawia rysunek 18.

Kolejną ważną zasadą jest **odpowiedni dobór części stałej i zmiennej wynagrodzenia**⁹⁸. Trudno o precyzyjną rekomendację dotyczącą udziału części zmiennej w wynagrodzeniu przedstawicieli handlowych. Tym niemniej, sugeruje się utrzymanie jej na dostatecznie wysokim poziomie, tzn. takim, który będzie motywował pracowników do działania.

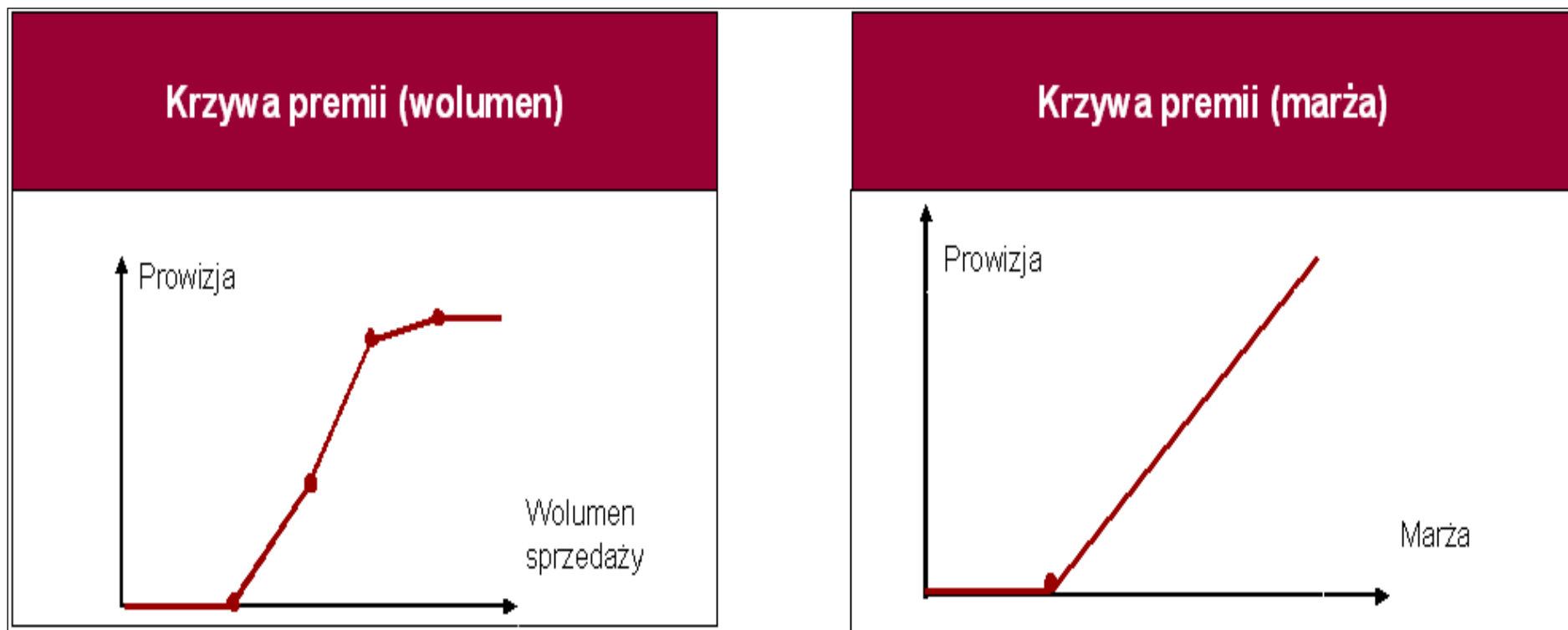
Ostatnim ważnym elementem, na który sugeruje się zwrócić szczególną uwagę **jest sposób zabezpieczenia rentowności sprzedaży**. Jak już podawano, przedsiębiorstwo, w zależności od fazy swojego rozwoju i innych czynników, może promować sprzedaż lub zysk (marżę). Część podmiotów gospodarczych potrzebuje wzrostu sprzedaży, np. w celu zdobycia udziału w rynku. Jak już wspomniano, mogą one jednak wpaść w pułapkę przy wynagradzaniu swoich przedstawicieli handlowych. Takie niebezpieczeństwo istnieje, jeżeli wysokość prowizji jest wprost proporcjonalna do osiągniętego przychodu lub ilości zawartych transakcji. Handlowcy mogą wtedy zwiększyć sprzedaż do ogromnych rozmiarów i wygenerować przy tym wysoką stratę. Aby tego uniknąć, można wprowadzić ilościowe ograniczenia w wynagradzaniu za wolumen sprzedaży. Należy wtedy równocześnie wprowadzić wynagrodzenie za osiągniętą marżę, ponieważ inaczej

⁹⁷ FernPartners Sp. z o.o. - materiały niepublikowane

⁹⁸ FernPartners Sp. z o.o. - materiały niepublikowane

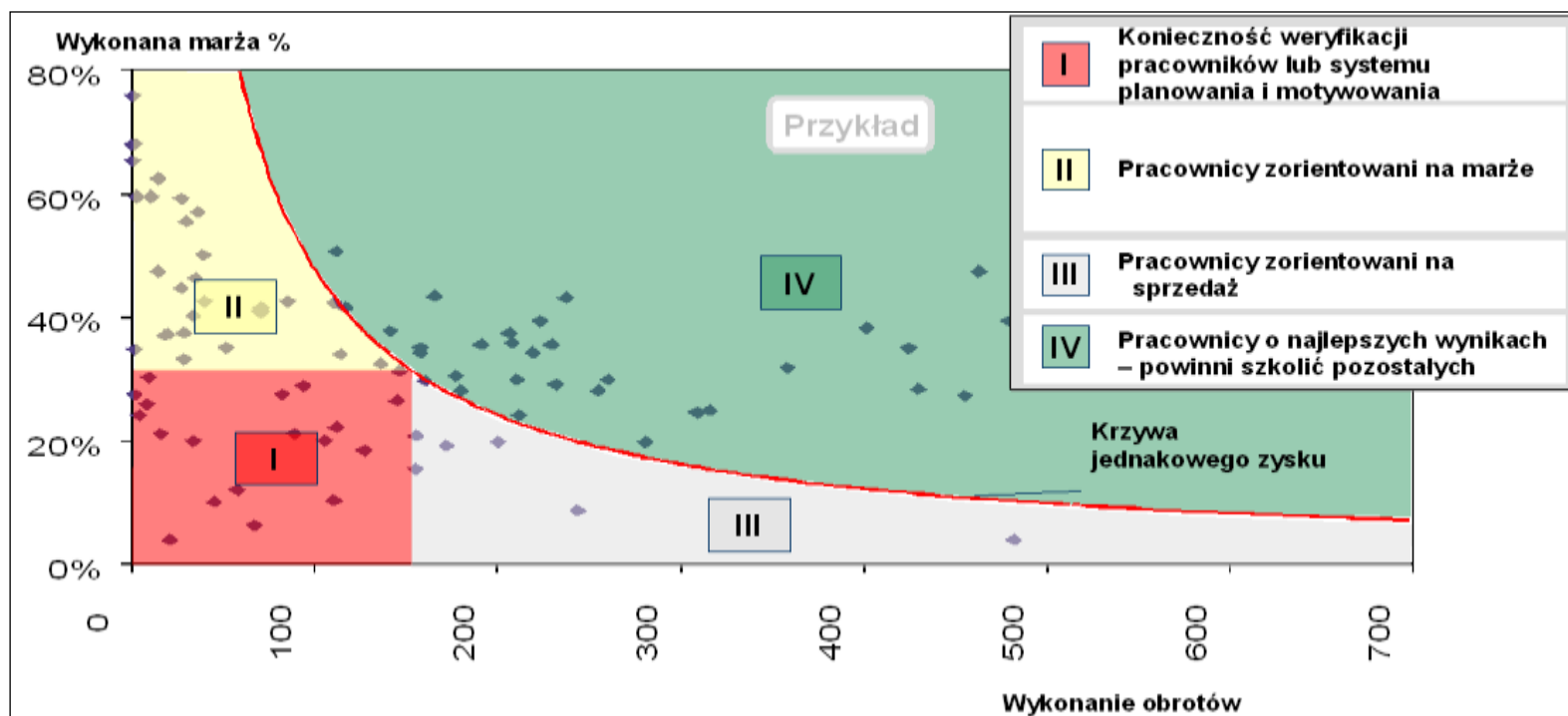
najbardziej ambitni handlowcy, osiągający wysoka i rentowną sprzedaż mogliby być poszkodowani. Przykład tego typu rozwiązania pokazuje rysunek 19.

Rysunek 18. Zalecany sposób wypłaty prowizji od wolumenu sprzedaży i od marży



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 19. Krzywa jednakowego zysku dla pracowników zorientowanych na marżę i sprzedaż



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 20. Typowe kryteria oceny wyników pracy przedstawicieli handlowych

Typowe kryteria stosowane w systemach motywacyjnych			
Obrót	Rentowność	Klienci	Pozostałe
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zrealizowany obrót ▪ Wzrost obrotu ▪ Udział w rynku 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zrealizowany zysk ▪ EBITDA ▪ Jakość cen (odchylenia od cennika) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ilość nowych klientów ▪ Lojalność klientów ▪ Poziom płatności 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prędkość obsługi ▪ Ilość reklamacji ▪ Czynniki jakościowe
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Łatwe i mierzalne ▪ Zbyt duży udział często jest niebezpieczny 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bardzo istotne i często pomijane ▪ Wymaga bardzo precyzyjnej kalibracji 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ważne dla długofalowego rozwoju ▪ Często niedoceniane kryteria 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trudne do mierzenia ▪ Bardzo rzadko stosowane

Źródło: Opracowanie własne

Z kolei w przedsiębiorstwie, które zdobyło już pozycję rynkową, mogą funkcjonować pracownicy o różnych preferencjach w zakresie sposobu osiągania wyników. Jedni będą woleli dokonać większej ilości transakcji, inni – zdobyć mniej, ale za to lepszych kontraktów. Dlatego, aby sprawiedliwie opłacać pracę ich wszystkich, a równocześnie zabezpieczyć rentowność sprzedaży, warto odnieść wynagrodzenie do wypracowanej marży. Pozwoli to wyodrębnić 4 grupy pracowników:

- a) zorientowanych na marżę - którzy dążą do maksymalizacji stosunku ceny do kosztów,
- b) zorientowanych na sprzedaż – dążących do maksymalizacji obrotów,
- c) silnych w obu kategoriach, którzy stanowią największy skarb dla przedsiębiorstwa. Powinni oni dzielić się swoim doświadczeniem, przekonaniem i wiedzą z pozostałymi handlowcami,
- d) słabych w obu kategoriach

i podjąć stosowne działania. Pokazuje to rysunek 20 – krzywa jednakowego zysku dla pracowników zorientowanych na sprzedaż oraz zorientowanych na marżę. Z kolei rysunek 21. stanowi podsumowanie kryteriów oceny pracy handlowców.

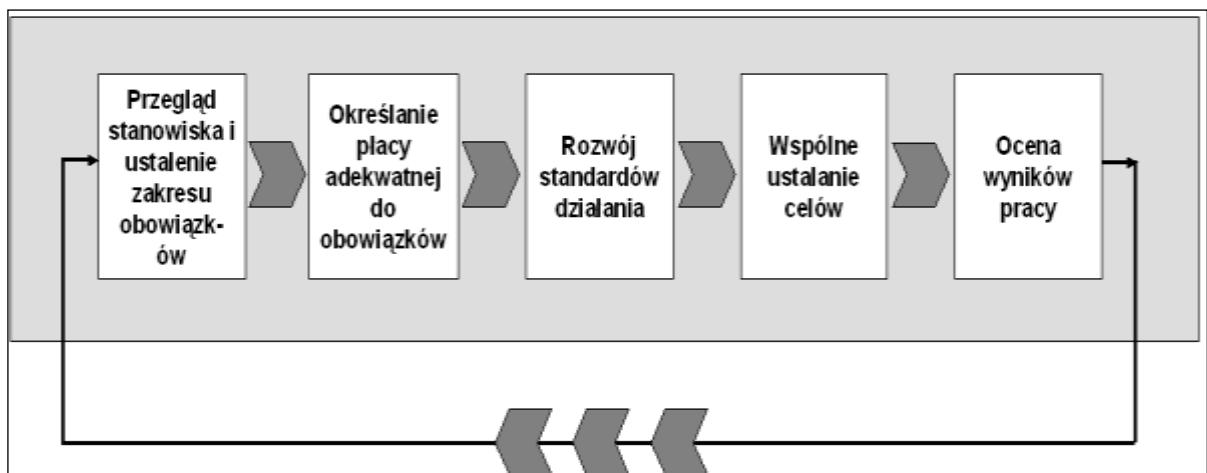
Na koniec warto wspomnieć o czynnikach, które pomogą utrzymać motywację pracowników działu sprzedaży na wysokim poziomie pomimo upływu czasu, a więc **zapobiegają spadkowi motywacji tych pracowników**. Jak wynika z rozważań prowadzonych w niniejszym rozdziale, do czynników tych należą przede wszystkim:

- wypłacane wynagrodzenia, w tym premie i prowizje,
- poczucie uznania,
- poczucie adekwatności pracy,
- poczucie rozwoju,
- poczucie odpowiedzialności,
- poczucie wpływu na wynik,
- stopień i rodzaj kontroli,
- środowisko pracy,
- bezpieczeństwo pracy.

Z doświadczenia autora wynika natomiast, że dla budowania motywacji oraz ciągłego podnoszenia jakości pracy kluczowe znaczenie ma stałość i cykliczność procesu ustalania

celów. Dlatego proponuje się postępowanie zgodne ze schematem, jaki przedstawia rysunek 22.

Rysunek 21. Schemat cyklu ustalania celów z pracownikami



Źródło: Opracowanie własne

Podsumowanie

W niniejszym podrozdziale omówiono wybrane funkcje systemów motywacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem systemów wynagradzania, w podmiotach B2B. Pokazano, za pomocą jakich struktur można te funkcje realizować. Uwidacznia to potencjał, jaki drzemie w systemach motywacyjnych, a szczególnie w systemach wynagradzania przedstawicieli handlowych. Omówiono różne elementy składowe tych systemów. Jednak, aby ocenić wpływ konkretnych rozwiązań na rentowność przedsiębiorstw, konieczne jest uzyskanie wyników badań w tym zakresie. Kolejny rozdział odnosi się do badań już przeprowadzonych, w obszarze metod wynagradzania handlowców w przedsiębiorstwie działającym na rynku biznes do biznesu. Daje on także odpowiedź na pytanie, czy istnieją badania pozwalające zweryfikować postawioną w tej pracy hipotezę.

1. Dotychczasowe badania nt. metod wynagradzania pracowników działu sprzedaży w przedsiębiorstwie działającym na rynku biznes do biznesu (B-2-B)

1.

1.7. Wprowadzenie

Głównym celem niniejszego rozdziału jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy istnieją już badania pozwalające zweryfikować hipotezę postawioną w tej pracy. Odpowiedzi tej poszukiwano poprzez analizę badań nad wynagrodzeniami, przeprowadzonych przez polskich (podrozdział 3.2) i zagranicznych (podrozdział 3.3) autorów. Prowadząc tęże analizę natrafiono na pewną trudność – niewystarczającą ilość badań oddzielających przedsiębiorstwa typu B2B i B2C. Dlatego w niniejszej pracy przytoczono także, a nawet przede wszystkim, wyniki projektów badawczych, w których to rozróżnienie nie funkcjonuje. Dzięki temu przeanalizowano większy materiał i uzyskano szerszy obraz sytuacji w zakresie badań dotyczących wynagrodzeń, co pozwoliło wyciągnąć bardziej trafne wnioski.

1.8. Przegląd badań i opracowań literatury polskiej

Wstęp

W niniejszym podrozdziale przedstawiono wyniki badań polskich autorów nad wynagrodzeniami, dobrane pod kątem przyjętej hipotezy. Celem tej części pracy jest wskazanie stopnia, w jakim te badania pozwalają określić wpływ metod wynagradzania pracowników działu sprzedaży na rentowność przedsiębiorstwa, bądź przynajmniej korelacje tych czynników. Z tego względu porządkuje się przeanalizowane wyniki projektów badawczych według trzech kategorii. Pierwsza z nich to badania, które mogą nie pomagać bezpośrednio w weryfikacji hipotezy, ale rozszerzają wiedzę w obszarze wynagrodzeń w ten sposób, że stanowią dobre tło do prowadzenia dalszych rozważań. Te badania przytoczono na początku, aby w dalszej części pracy móc funkcjonować w ich kontekście. Druga grupa badań to te, które bliżej bądź dalej oscylują wokół hipotezy tej

pracy. Ostatnia grupa przytoczonych badań to te, które w niewielkim stopniu przybliżają do weryfikacji hipotezy tej pracy, bądź nie przybliżają do niej wcale. Zamieszczono je dla przedstawienia w miarę możliwości pełnego obrazu badań polskich autorów nad wynagrodzeniami. Przy tym, ze względu na przejrzystość pracy, badania z grupy drugiej i trzeciej zestawiono razem, ujmując w kategorii „pozostałe badania”. Jednak pierwsze z nich wyróżniono szerszym opisem i w większości przypadków przytoczeniem wyników w formie tabelarycznej, dodając ewentualnie wykres. Wyciągnięto z nich wnioski – częściowe z punktu widzenia niniejszego rozdziału. Wnioski te wyłuszczo (co nie wyklucza wyłuszczeń innych ważnych sformułowań). Z kolei badania mało istotne dla niniejszej pracy jedynie wymieniono, ewentualnie dodano opis.

Badania rozszerzające ogólną wiedzę o wynagrodzeniach

Największą w Polsce instytucją badawczą jest Główny Urząd Statystyczny (GUS). Posiada on, większe niż jakakolwiek inna jednostka, uprawnienia do zbierania danych, wynikające z przepisów polskiego prawa. Podmioty badane przez GUS mają obowiązek te dane udostępnić. Badania, prowadzone przez tę instytucję, na temat wynagrodzeń, są obszerne. Dotyczą całego kraju z rozbiciem na mniejsze jednostki terytorialne. Podają informacje na temat wielkości wynagrodzeń ogółem i w podziale według różnych kryteriów – m.in. branż, zawodów, poziomu wykształcenia, płci. W kontekście głównej hipotezy, postawionej w niniejszej pracy, warto przytoczyć wybrane z nich.

W opracowaniach GUS można znaleźć m.in. informacje o przeciętnym wynagrodzeniu brutto według grup zawodów. Trudno jednak wyróżnić tu zawód przedstawiciela handlowego, ponieważ wykonujące go osoby mogą zostać przypisane do różnych kategorii zawodowych, w szczególności takich jak⁹⁹:

- 243 Specjaliści do spraw sprzedaży, marketingu i public relations,
- 332 Agenci i pośrednicy handlowi,
- 422 Pracownicy do spraw informowania klientów,
- 524 Inni pracownicy sprzedaży i pokrewni.

⁹⁹ Główny Urząd Statystyczny Departament Pracy *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2010 r.* Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2012, s. 163 - 169

Należy więc stwierdzić, że przyjęta klasyfikacja daje pewne informacje o wynagrodzeniach przedstawicieli handlowych, jednak nie jest dopasowana do potrzeb weryfikacji hipotezy postawionej w tej pracy.

Szeroko zakrojone badania w zakresie wynagrodzeń w kraju prowadzi także Narodowy Bank Polski (NBP). Przedstawiają one informacje w podziale według różnych kryteriów, m.in. terytorium, wieku, kwalifikacji. Badania te jednak w dużej mierze mówią nie o wynagrodzeniach już zrealizowanych, ale o przewidywaniach w tym zakresie. Opierają się na ankietach skierowanych do poszczególnych grup społecznych i zawodowych. Część z tych badań przybliża do poznania zależności pomiędzy systemami wynagrodzeń a rentownością przedsiębiorstw. Jednak związki te nie są wprost opisane – zaprezentowane wyniki pozwalają tylko na wyciągnięcie pewnych wniosków.

Ciekawe informacje prezentuje tabela 16, będąca wynikiem badania NBP. Pokazuje ona opinie pracodawców na temat zmian w wynagrodzeniach i produktywności pracy w tym samym okresie. Do tabeli tej sporządzono wykres – rysunek 23. Badani pracodawcy uznali, że zmiany w wynagrodzeniach będą się wiązać przede wszystkim z utrzymaniem dotychczasowej efektywności pracy (45,6 – 56,1% odpowiedzi), a w mniejszym stopniu wzrostem wydajności adekwatnym do wzrostu wynagrodzeń (36,5 – 43,8% odpowiedzi). Warto powiązać te przewidywania z innymi, opisanymi w cytowanej pracy. Pracodawcy badani w maju 2007 r. – wg danych tabeli 16 – w znacznej większości (71,2% odpowiedzi) prognozowali istotny wzrost wynagrodzeń – o 10% albo więcej. Tymczasem, ich przewidywania nt. zmiany wydajności pracy kształtowały się następująco:

- utrzymanie dotychczasowego poziomu – 53,5%;
- wzrost wydajności podobny do wzrostu wynagrodzeń – 41,7%.

Wynika stąd, że **znaczna część pracodawców liczyła się z dosyć wysokim podniesieniem płac, pomimo utrzymania stałego poziomu wydajności pracy**. Należy przy tym zaznaczyć, że duża część pracodawców (39,3%) badanych w maju 2007 przewidywała wzrost cen swoich podstawowych produktów średnio o 11,5%¹⁰⁰. Trudno więc wyrokować, czy przewidywany wzrost wynagrodzeń miał się wiązać z jednoczesną

¹⁰⁰ Gucwa A., Gumuła W., Opióła Z., Nalepa W. *MATERIAŁY I STUDIA* Zeszyt nr 240. *Rynek pracy w Polsce. Wynagrodzenia, produktywność pracy i migracje w świetle badań ankietowych w maju 2009 r.* Narodowy Bank Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2009, s. 33.

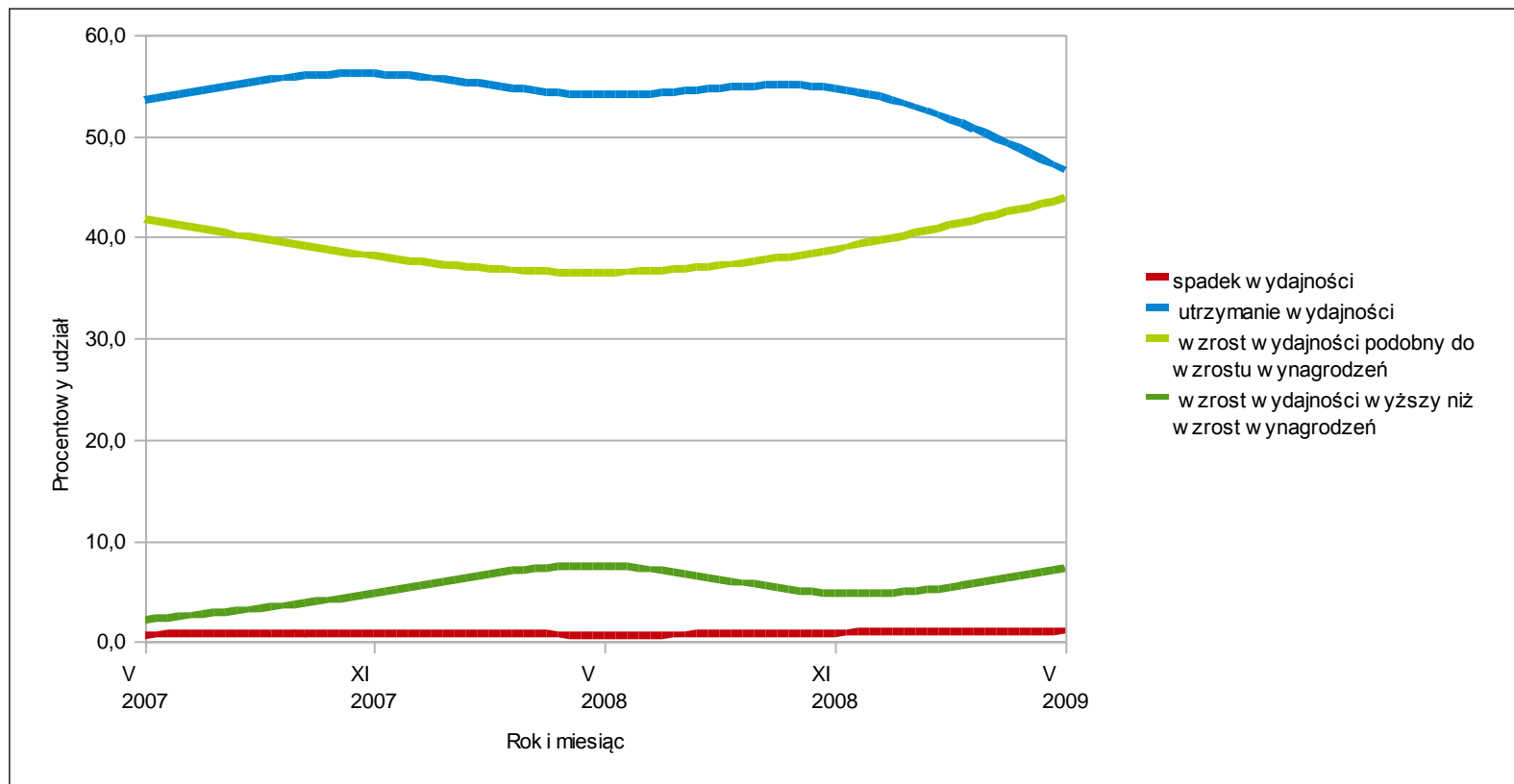
poprawą sytuacji finansowej przedsiębiorstw, czy nie. Do tego zagadnienia odnosi się kolejne badanie NBP – tab. 17 i rys. 24. Pokazuje ono prognozę równoczesnych zmian marż i wynagrodzeń w wybranych przedsiębiorstwach w opinii pracodawców (maj 2007 r.).

Tabela 16. Przewidywania pracodawców nt. związku zmian w wynagrodzeniach ze zmianami w wydajności pracy w ankietowanych przedsiębiorstwach w kolejnych edycjach badań

Zmiany w wynagrodzeniach będą się łączyć z:	Liczba wskazań					Procent wskazań				
	V 2007	XI 2007	V 2008	XI 2008	V 2009	V 2007	XI 2007	V 2008	XI 2008	V 2009
Spadkiem wydajności pracy pracowników	7	7	4	4	2	0,7	0,9	0,7	0,9	1,1
Utrzymaniem wydajności pracy pracowników na dotychczasowym poziomie	522	434	308	237	83	53,5	56,1	54,0	54,7	46,6
Wzrostem wydajności pracy pracowników podobnym do wzrostu wynagrodzeń	409	295	208	168	78	41,7	38,1	36,5	38,8	43,8
Wyższym wzrostem wydajności pracy pracowników niż wzrost wynagrodzeń	22	37	43	21	13	2,2	4,8	7,5	4,8	7,3
Brak odpowiedzi	20	1	7	3	2	2,0	0,1	1,2	0,7	1,1
Ogółem	980	774	570	433	178	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: Gumuła W., Gucwa A., Opióła Z., Nalepa W. *MATERIAŁY I STUDIA* Zeszyt nr 240... wyd. cyt., s. 33

Rysunek 22. Przewidywania pracodawców nt. związku zmian w wynagrodzeniach ze zmianami w wydajności pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli 16

Jakie wnioski można wyciągnąć z zawartych w nim wyników? Warto zauważyć, że według przewidywań pracodawców **na znaczny wzrost wynagrodzeń tylko w 9% odpowiedzi przypada znaczny wzrost marży**. Ilustruje to rysunek 24. Przy tym, jak już powiedziano, ponad 2 / 3 pracodawców przewiduje wzrost wynagrodzeń na poziomie co najmniej 10%. (tabela 16). **Pokazuje to brak silnego związku pomiędzy marżą a wynagrodzeniami w badanej grupie przedsiębiorstw**.

Należy przy tym uwzględnić wszystkie ograniczenia wiarygodności takiego wnioskowania, a szczególnie fakty, iż:

- dokonując powyższego zestawienia nie wzięto pod uwagę relacji panujących w danym okresie na rynku pracy – tzn. popytu na pracę i podaży pracy oraz prognozy ich zmian,
- wzrost wynagrodzeń może być koniecznością ze względu na różne czynniki –
- np. jeżeli we wcześniejszych latach wynagrodzenia nie wzrastały odpowiednio wysoko, w danym roku może nastąpić realizacja oczekiwanego wcześniej wzrostu,
- badane przedsiębiorstwa mogły podnosić tylko stałą podstawę wynagrodzenia, część zmienną nadal uzależniając od wyników.

Pomimo tych ograniczeń można jednak stwierdzić, że w badanych podmiotach przewidywany wzrost wynagrodzeń nie był silnie związany z prognozą poprawy wyników.

Tabela 17. Prognozy % wzrostu przeciętnego wynagrodzenia przez najbliższe 6 miesięcy

Przewidywany wzrost wynagrodzeń	Udział
o 1 - 4%	6,5%
o 5%	15,7%
o 6 – 9%	6,6%
o 10% i więcej	71,2%
Ogółem	100,0%

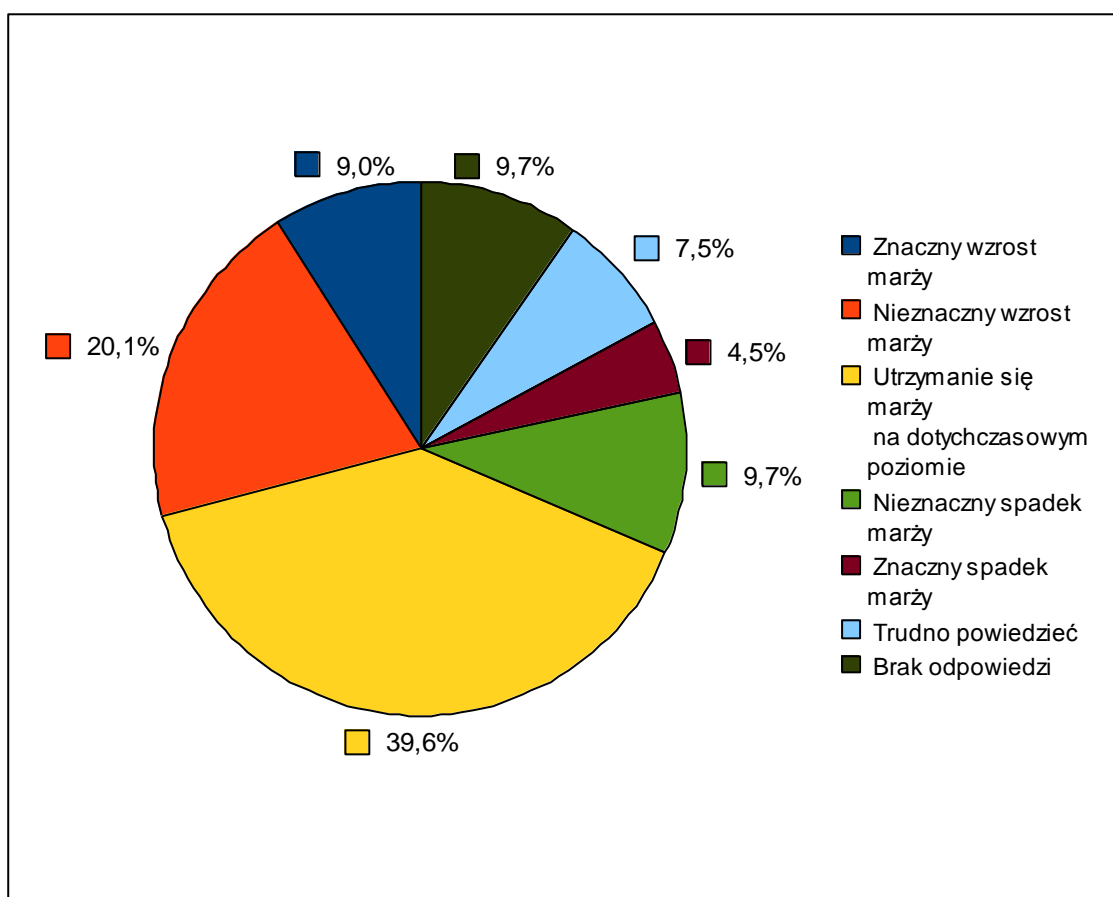
Źródło: Gumuła W. *MATERIAŁY I STUDIA Zeszyt nr 225 Wynagrodzenia oraz produktywność pracy (badania krajowego rynku pracy – maj 2007 r.)* Narodowy Bank Polski – Departament Analiz Makroekonomicznych i Strukturalnych, Warszawa 2008, s. 15.

Tabela 18. Wynagrodzenia a marże w opiniach pracodawców (przez najbliższe 6 miesięcy)

Wynagrodzenie Marża	Znacznie wzrośnie	Nieznacznie wzrośnie	Będzie na zbliżonym poziomie	Nieznacznie zmniejszy się	Znacznie zmniejszy się	Nie potrafimy teraz powiedzieć	Nie dotyczy	Brak odpowiedzi
Znaczny wzrost marży	9,0%	3,2%	1,8%	0,0%	0,0%	1,8%	0,0%	0,0%
Nieznaczny wzrost marży	20,1%	21,0%	13,4%	0,0%	0,0%	14,9%	0,0%	0,0%
Utrzymanie się marży na dotychczasowym poziomie	39,6%	46,6%	55,6%	50,0%	0,0%	40,5%	25,0%	33,3%
Nieznaczny spadek marży	9,7%	11,0%	9,3%	0,0%	0,0%	10,4%	0,0%	0,0%
Znaczny spadek marży	4,5%	3,3%	3,1%	25,0%	0,0%	5,0%	0,0%	33,3%
Trudno powiedzieć	7,5%	8,0%	9,8%	0,0%	100,0%	24,8%	75,0%	33,3%
Brak odpowiedzi	9,7%	6,9%	7,1%	25,0%	0,0%	2,7%	0,0%	0,0%
Ogółem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło : Opracowanie. własne na podstawie.: Gumuła W. *MATERIAŁY I STUDIA Zeszyt nr 225 ...* wyd. cyt., s. 22

Rysunek 23. Rozkład prognozowanej wysokości marży dla odpowiedzi „Wynagrodzenie znacznie wzrośnie”



Źródło: Opracowanie własne na podst. tabeli 18.

Jakie więc czynniki zachęcają pracowników do zaangażowania na rzecz osiągnięcia pożądanej efektywności? Odpowiedź może stanowić projekt badawczy pt. „*Analiza czynników determinujących poziom zaangażowania pracowników oraz decyzje o wyborze miejsca pracy w organizacjach opartych na wiedzy*”¹⁰¹. W jego ramach w pierwszej połowie 2009 r. autorzy przeprowadzili badanie ankietowe na próbie losowej 1225 pracowników z 21 notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Były to spółki, które zostały scharakteryzowane jako oparte na wiedzy. Wyniki projektu pokazały, że czynnikiem najsilniej wpływającym na zaangażowanie w organizację są „wynagrodzenia powiązane z efektami pracy” (korelacja ponad 62%). Natomiast na poziom zaangażowania w pracę najsilniej wpływała „nagroda finansowa (podwyżka,

¹⁰¹ Juchnowicz M. *Zarządzanie przez zaangażowanie*. wyd. cyt., s. 81 – 83, 102 - 113

premia)”. Jak podają sami autorzy, badanie nie uprawnia do wnioskowania statystycznego, ale daje pewien pogląd m.in. na zagadnienie czynników determinujących zaangażowanie pracowników w organizację i w pracę. Przytoczone wyniki pokazują znaczący wpływ motywatorów płacowych na:

- 1) zaangażowanie w wykonywaną pracę,
- 2) dbałość o dobro organizacji osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach działających na polskim rynku.

Jak podają autorzy badania, około 3 / 4 zatrudnionych w zbadanych przedsiębiorstwach - 73% w próbie 21 podmiotów i 75% w próbie 119 losowo wybranych przedsiębiorstw - jest objętych systemem premiowym, wiążącym wynagrodzenia z rezultatami pracy. Z kolei średni udział wynagrodzenia zmiennego w całkowitym wynagrodzeniu wynosi odpowiednio 22% i 21%. Wyniki te dają pewien ogólny obraz skali, w jakiej mogą być stosowane wynagrodzenia zmienne w polskich przedsiębiorstwach. Ponadto, wskazują znaczenie wynagradzania za rezultaty osiągnięte w pracy. Stanowią więc dobre tło do bardziej szczegółowych rozważań.

Pozostałe badania

Oprócz cytowanych wyżej wyników, w polskiej literaturze z zakresu badań nad wynagrodzeniami znaleźć można odniesienie do wielu różnych aspektów tego przedmiotu. Stąd zaistniała konieczność uporządkowania przytaczanych badań - przyjęto pewien schemat ich podziału, zgodnie z potrzebami niniejszego opracowania. Odniesiono się więc od hipotezy badawczej tej pracy. Mówi ona, że wybór metody wynagradzania pracowników działu handlowego koreluje z rentownością przedsiębiorstwa działającego na rynku B2B. Dlatego też, w dalszej części tego podrozdziału przytoczono badania odnoszące się do metod wynagradzania. Przy tym, wyszczególniono najbardziej istotne elementy tych metod. Jak podaje literatura¹⁰², dla skutecznej realizacji motywacyjnej funkcji wynagrodzeń kluczowe znaczenie posiada poziom wynagrodzenia oraz kryteria przyjęte do różnicowania płac między pracownikami. **Za najbardziej istotne elementy metody wynagradzania uznano więc:**

- a) wysokość wynagrodzenia,
- b) czynniki wpływające na zmienność tej wysokości,
- c) strukturę wynagrodzenia.

¹⁰² Polskie Stowarzyszenie Doradcze i Konsultingowe: Motywacyjne systemy wynagrodzeń - <http://www.biznesklaster.pl/company/article/103-motywacyjne-systemy-wynagrodzen/> - 9. sierpnia 2013 r.

Stąd, w dalszej części pracy przytaczane badania pogrupowano według tych właśnie kryteriów.

W ramach pierwszego z nich – wysokości wynagrodzeń za najbardziej istotne dla niniejszej pracy uznano badanie określające korelację pomiędzy wynikiem finansowym a płacami oraz pomiędzy wydajnością pracy a płacami w podziale na formy własności przedsiębiorstw. Wyniki zamieszczono w tabelach 19 i 20. Pokazują one, że w każdym z typów badanych przedsiębiorstw wysokość wynagrodzeń była dodatnia skorelowana z wydajnością pracy i wynikiem finansowym. Badanie pokazuje ogólną zależność, jaka może zachodzić pomiędzy tymi wielkościami w skali globalnej. Sugeruje kierunek i siłę związku. Wyniki potwierdzają zdroworozsądkowe wnioskowanie, **że pracownik lepiej opłacany jest bardziej zmotywowany**. Trudno jednak o bardziej szczegółowe wnioski odnośnie hipotezy postawionej w tej pracy.

Ponadto w ramach kategorii: wysokość wynagrodzeń poddano badaniu w szczególności takie zjawiska jak:

- całkowite wydatki na wynagrodzenia w Polsce i innych krajach¹⁰³,
- wysokość przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w Polsce¹⁰⁴ w podziale na:
 - sektory: publiczny i prywatny oraz sekcje PKD¹⁰⁵,
 - formy własności przedsiębiorstw, branże i województwa¹⁰⁶;
- wysokość najniższego wynagrodzenia brutto.
- poziom i rozpiętość wynagrodzeń polskich menedżerów¹⁰⁷ i dyrektorów¹⁰⁸;
- przykłady wysokich wynagrodzeń w Polsce i innych krajach¹⁰⁹;
- relacje wynagrodzeń dyrekcji w krajach Europy zachodniej¹¹⁰;
- wysokość i dynamika przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia według grup zawodów, także w podziale na płeć, na przestrzeni ostatnich lat¹¹¹. Wyszczególniono przy tym grupę „Pracowników usług osobistych i sprzedawców”;

¹⁰³ Buchelt B. *Tendencje wynagrodzeń na rynku pracy* [w]: Poczowski A. (red.) *Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego* Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 24 - 25

¹⁰⁴ Nieżurawska J. *Elastyczne systemy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w Polsce* wydanie 1, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2010, s. 128

¹⁰⁵ Buchelt B. *Tendencje wynagrodzeń ...* wyd. cyt., s. 28 - 31

¹⁰⁶ Nieżurawska J. *Elastyczne...* wyd. cyt., s. 129 - 131

¹⁰⁷ Borkowska S. *Strategie wynagrodzeń* wyd. II, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 512

¹⁰⁸ Jacukowicz Z. *Systemy wynagrodzeń* POLTEXT, Warszawa 1999 r., s. 167 -169

¹⁰⁹ Jacukowicz Z. *Zróznicowanie płac...* wyd. cyt., s. 138 - 151

¹¹⁰ Borkowska S. *Strategie wynagrodzeń* wyd. cyt., s. 514

¹¹¹ Buchelt B. *Tendencje wynagrodzeń ...* wyd. cyt., s. 32 - 35

Tabela 19. Średnia płaca, przychód na 1 zatrudnionego i wynik finansowy brutto na 1 zatrudnionego w podziale na formy własności przedsiębiorstw

Forma własności	Średnia płaca (w zł)	Przychód przypadający na 1 zatrudnionego (w zł)	Wynik finansowy brutto przypadający na 1 zatrudnionego (w zł)
Spółki Skarbu Państwa	2 023	276,5	6,2
Przedsiębiorstwa państwowe	1 758	260,3	14,66
Przedsiębiorstwa komunalne	1 586	122,3	-1,15
Przedsiębiorstwa prywatne w tym:	1 996	297,6	10,9
z udziałem kapitału zagranicznego	2 625	271,7	10,45
Przedsiębiorstwa zagraniczne	2 719	490,4	20,13

Źródło: Juchnowicz M. *Badanie rynku wynagrodzeń. Problemy metodologiczne* Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2001, s. 140

Tabela 20. Korelacja pomiędzy płacami a: wynikiem finansowym oraz wydajnością pracy w podziale na formy własności przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwa	Współczynnik korelacji między wynikiem finansowym a płacami	Współczynnik korelacji między wydajnością pracy a płacami
Ogółem, w tym	0,26	0,32
Spółki Skarbu Państwa	0,48	0,37
Przedsiębiorstwa państwowe	0,78	0,54
Przedsiębiorstwa komunalne	0,58	0,6
Przedsiębiorstwa prywatne w tym	0,26	0,62
z udziałem kapitału zagranicznego	0,47	0,31
Przedsiębiorstwa zagraniczne	0,47	0,57

Źródło: Juchnowicz M. *Badanie rynku wynagrodzeń...* wyd. cyt, s. 141

- wynagrodzenia na tle innych wielkości ekonomicznych, m.in:
 - zatrudnienia¹¹²,
 - produktywności¹¹³,
 - wykształcenia, płci i stażu pracy¹¹⁴;
- siła nabywcza wynagrodzeń:
 - ogólnie¹¹⁵,
 - w odniesieniu do konkretnego produktu¹¹⁶;
- udział wynagrodzeń w łącznych kosztach pracy¹¹⁷.

Wyszczególnione wyżej badania pokazują wysokość wynagrodzeń w różnych przekrojach. Jednak nie odnoszą ich do wyników finansowych przedsiębiorstw.

Dalej poddaje się analizie badania związane z drugą kategorią – czynnikami wpływającymi na wysokość wynagrodzeń. Za istotne uznano tu badanie pokazujące czynniki, które sprzyjają bądź przeszkadzają we wprowadzaniu elastycznych systemów wynagrodzeń, tj. zdolnych do szybkiego dostosowywania płac do zmian na zewnątrz i wewnątrz organizacji¹¹⁸. Wyjaśnia ono bowiem, jakie mogą być stymulatory i bariery dla wprowadzania zmiennych wynagrodzeń dla przedstawicieli handlowych. Wyniki te ukazuje tabela 21, która jest ona zmodyfikowaną wersją tabeli przedstawionej przez autorkę badań, przy czym w niniejszej pracy pominięto udział procentowy respondentów, którzy nie udzielili żadnej odpowiedzi. Dzięki temu rozkład udzielonych odpowiedzi sumuje się do 100% i pozwala w czytelny sposób wskazać na siłę oddziaływania danego czynnika. Wyniki tych badań wskazują, że tylko dwa z badanych czynników – „wykształcenie pracowników” i „kwalifikacji pracowników” – zostały przez ponad połowę respondentów uznane za stymulatory elastycznych systemów wynagrodzeń (odpowiedzi „1” i „2”). Także wśród barier (odpowiedzi „-1” i „-2”) - tylko dwa czynniki uzyskały ponad 50% wskazań. Były to: „przepisy podatkowe” i „koszty pracy”. Przy tym, na szesnaście badanych czynników dziewięć okazało się stymulatorami, siedem – barierami elastycznych systemów wynagrodzeń.

¹¹² Tamże, s. 36 - 39

¹¹³ Kabaj M. *Partycypacyjny...* wyd. cyt., s. 123 -131

¹¹⁴ Jacukowicz Z. *Zróźnicowanie płac...* wyd. cyt., s. 94 - 99

¹¹⁵ Jacukowicz Z. *Systemy wynagrodzeń...* wyd. cyt., s. 23

¹¹⁶ Kafel T. *Mała czarna* [w:] Altkorn J. (red.) *Zarządzanie i przedsiębiorczość. Studia polskich przypadków Część II*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1997 r., s. 159

¹¹⁷ Borkowska S. *Strategie wynagrodzeń* wyd. cyt., s. 97

¹¹⁸ Nieżurawska J. *Elastyczne...* wyd. cyt., s. 29 - 30)

Tabela 21. Bariery i czynniki stymulujące dla wprowadzania elastycznych systemów wynagrodzeń w Polsce

Czynniki	Ocena siły wpływu										Wiersz bez wskazań	
	-2		-1		0		1		2			
	Liczba	Udział	Liczba	Udział	Liczba	Udział	Liczba	Udział	Liczba	Udział	Liczba	Udział
Przepisy podatkowe	34	24,3%	42	30,0%	34	24,3%	8	5,7%	6	4,3%	16	11,4%
Prawo pracy	19	13,6%	48	34,3%	39	27,9%	11	7,9%	7	5,0%	16	11,4%
Oddziaływanie związków zawodowych	26	18,6%	22	15,7%	46	32,9%	14	10,0%	9	6,4%	23	16,4%
Możliwości finansowe	14	10,0%	33	23,6%	30	21,4%	32	22,9%	18	12,9%	13	9,3%
Globalizacja	4	2,9%	7	5,0%	63	45,0%	25	17,9%	5	3,6%	36	25,7%
Położenie geograficzne przedsiębiorstwa	5	3,6%	12	8,6%	69	49,3%	27	19,3%	5	3,6%	22	15,7%
Wyszkolenie pracowników	2	1,4%	2	1,4%	29	20,7%	60	42,9%	24	17,1%	23	16,4%
Wierzenia, wartości, normy zachowań	1	0,7%	11	7,9%	82	58,6%	18	12,9%	1	0,7%	27	19,3%
Oczekiwania pracowników	1	0,7%	13	9,3%	33	23,6%	60	42,9%	10	7,1%	23	16,4%
Kwalifikacje pracowników	2	1,4%	5	3,6%	12	8,6%	73	52,1%	30	21,4%	18	12,9%
Postawy załogi wobec zmian	6	4,3%	38	27,1%	35	25,0%	23	16,4%	9	6,4%	29	20,7%
Koszty pracy	27	19,3%	49	35,0%	17	12,1%	18	12,9%	8	5,7%	21	15,0%
Poziom wynagrodzeń	6	4,3%	18	12,9%	38	27,1%	39	27,9%	7	5,0%	32	22,9%
Koszty utrzymania	13	9,3%	38	27,1%	28	20,0%	22	15,7%	8	5,7%	31	22,1%
Konkurencja na rynku pracy	9	6,4%	20	14,3%	26	18,6%	42	30,0%	18	12,9%	25	17,9%
Inne	2	1,4%	0	0,0%	3	2,1%	0	0,0%	0	0,0%	135	96,4%

*wyniki nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli udzielić więcej niż 1 odpowiedzi

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Nieżurawska J. *Elastyczne...* wyd. cyt., s. 157.

W dalszej kolejności przedstawiono wyniki badań pokazujących, jakie czynniki bierze się pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o podwyżce wynagrodzeń pracowniczych oraz przyznawaniu premii. Uzyskano dzięki temu pogląd na to, **w jakim stopniu wynagradzana może być efektywność** w przedsiębiorstwach. Dołączono do nich wyniki badania dotyczącego mierników stosowanych do oceny efektów pracy. To z kolei pozwala stwierdzić, **jak mierzona może być efektywność**. Tabela 22 pokazuje czynniki decydujące o przyznaniu podwyżki. Najwyższy odsetek odpowiedzi w tej kategorii otrzymał czynnik: „wynik oceny okresowej”. Wskazuje to na indywidualizację zmian w wynagrodzeniach w badanej grupie przedsiębiorstw. Stąd, można wnioskować, iż podwyżka wynagrodzenia zależy tu od spełnienia oczekiwań kierownictwa. Nie jest więc efektem przypadku, ogólnego trendu, czy innych zewnętrznych czynników, ale jest sprzężona z osiągnięciami. Tę zależność uznaje się za prawidłową. Z punktu widzenia efektywności działania podmiotu gospodarczego jest to krok w dobrym kierunku, umożliwiający wzrost kontroli nad wynikami finansowymi. Trudno jednak stwierdzić, na ile okresowa ocena pracownika koncentrowała się na przysparzaniu przez niego zysku przedsiębiorstwu. Nie wiadomo bowiem, jakie były kryteria tej oceny.

Tabela 22. Czynniki decydujące o przyznaniu podwyżki wynagrodzenia

Rodzaj czynnika	Odsetek badanych firm wskazujących dany czynnik (w %)	
	Rok 2009	Rok 2010
Inflacja	36	45
Ograniczony dostęp do określonej grupy pracowników	38	38
Chęć utrzymania konkurencyjności wynagrodzeń	42	65
Staż pracy	20	13
Wynik oceny okresowej	71	65
Poprawa sytuacji finansowej firmy	20	29
Podniesienie przez pracownika kompetencji	53	51
Inne	11	13

Źródło.: Sapeta T. *Wynagrodzenia podstawowe...*, wyd. cyt., s. 106.

Z kolei tabela 23 przedstawia wskaźniki, z którymi powiązane są główne podwyżki indywidualnych wynagrodzeń. Badanie potwierdza, wcześniejszy wniosek, mówiący że o podwyżce wynagrodzenia może decydować przede wszystkim ocena pracownika. Jednak prawie taką samą siłą oddziaływania jak „efekty pracy danego pracownika” posiada

wskaźnik: „efekty ekonomiczne przedsiębiorstwa”. Świadczy to o możliwym wpływie na wynagrodzenia czynników zewnętrznych, takich jak koniunktura rynkowa. Natomiast wskaźnik „efekty pracy zespołu” wykazują mniejsze oddziaływanie. Pośrednio jednak mogą spełniać większą rolę – jeżeli wpływają na sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa.

Tabela 23. Wskaźniki, z którymi powiązane są główne podwyżki indywidualnych wynagrodzeń

Odpowiedzi na pytanie	Liczba odpowiedzi	Procent przedsiębiorstw
Z efektami pracy danego pracownika	63	57,3
Z efektami ekonomicznymi przedsiębiorstwa	58	52,7
Ze wskaźnikiem inflacji	29	26,4
Z efektami pracy zespołu	12	10,9
Ze stażem pracy pracownika	4	3,6
Z poziomem i dynamiką wynagrodzeń w innych firmach	1	0,9
Inne	6	5,5

Źródło: Kabaj M. *Partycypacyjny...* wyd. cyt., s. 140

Tabele 24 i 25 pokazują kryteria premiowania w przedsiębiorstwach polskich i brytyjskich. Wskazują one, że najważniejszym w badanej grupie podmiotów czynnikiem, od którego zależała premia, były indywidualne osiągnięcia pracownika. Drugą pozycję zajmowały wyniki całego przedsiębiorstwa, a mniej znaczące od nich obydwu okazały się osiągnięcia zespołu, czy działu.

Tabela 24. Stosowane kryteria premiowania w badanych organizacjach w roku 2009

Wyszczególnienie	Tak	Nie	Odsetek badanych firm (w %)
Wyniki pracy indywidualnej	37	8	82
Wyniki pracy zespołowej	20	25	44
Wyniki całej firmy	28	17	62

Źródło: Kubica I. *Premie i nagrody* [w:] Poczowski A. (red). *Systemy wynagrodzeń...* wyd. cyt., s. 118

Tabela 25 Stosowane kryteria premiowania w brytyjskich organizacjach w roku 2010 (w%)

Wynik indywidualny	Wynik zespołowy	Wynik organizacji	Premia projektowa (ad hoc)	Wynik działu / departamentu	Udział w korzyściach	System mieszany
58	21	47	11	11	1	44

Źródło: Kubica I. *Premie i nagrody...*, wyd. cyt., s. 118

Tabela 26. Mierniki efektów pracy dla poszczególnych kategorii pracowników

Mierniki oceny efektów	Kierownicy wyższego szczebla i menedżerowie	Kierownicy niższego szczebla i specjaliści	Pracownicy administracyjno – biurowi	Pozostali pracownicy
	% wskazań			
Zysk na 1 zatrudnionego	11,9	8,1	7,0	7,6
Zysk na jednostkę kosztu pracy	2,7	1,6	1,6	2,7
ROS (relacja zysku netto do wielkości przychodów ze sprzedaży)	10,8	8,1	7,0	7,6
ROA (relacja zysku netto do wielkości aktywów)	1,6	0,5	0,0	0,0
ROE (relacja zysku netto do kapitału własnego)	2,2	0,5	0,5	0,5
ROI (relacja zysku netto do wartości inwestycji)	3,2	2,2	0,5	1,1
Płynność finansowa	13,0	7,6	7,6	7,0
EVA (ekonomiczna wartość dodana firmy)	3,2	1,6	0,5	0,5
MVA (rynkowa wartość dodana)	1,1	1,1	0,0	0,0
TRS (całkowity zwrot dla akcjonariuszy)	1,1	0,5	0,0	0,0
EPS (zysk przypadający na 1 akcję)	2,2	1,1	1,1	0,5
EBIT (zysk ze sprzedaży)	20,5	14,1	7,0	6,5
Mierniki ilościowe	11,9	14,1	5,9	17,3
Mierniki wydajności pracy	14,1	15,7	14,1	33,0
Mierniki czasu skrócenia realizacji zadania	4,9	7,0	5,4	4,9
Mierniki oszczędności kosztów	22,2	19,5	14,6	11,4
Inne	7,6	7,0	7,6	8,1
Brak odpowiedzi	32,9			

Źródło: Nieżurawska. J. *Elastyczne...* wyd. cyt., s. 144

Umacnia to dotychczasowe wnioski, że **najważniejszym czynnikiem decydującym o przyznaniu większego wynagrodzenia może być indywidualna ocena efektywności pracownika, jednak istotna jest także sytuacji gospodarcza całej organizacji.** Przedstawione dalej badanie pokazuje, jak może być mierzony pierwszy z tych czynników – osiągnięcia pracownicze. Wyniki ujęto w tabeli 26, przedstawiając mierniki efektów pracy dla poszczególnych kategorii pracowników. Za autorką wyróżniono wśród nich te, które uzyskały najwyższy procent wskazań. Wśród nich znajdują się m.in.: zysk na 1 zatrudnionego i zysk ze sprzedaży. **Świadczy to o postrzeganiu efektywności pracowników w kategorii wypracowanego przez nich dla przedsiębiorstwa wyniku finansowego.** Takie podejście uważa się za najbardziej efektywne z punktu widzenia bezpieczeństwa finansowego podmiotu gospodarczego. Warunkiem jest jednak prawidłowe prowadzenie wyliczeń, a w szczególności precyzyjny rachunek kosztów.

Ponadto, w kategorii czynników wpływających na zmienność wynagrodzeń polscy autorzy poddali badaniu przede wszystkim:

- zadania stawiane przed systemem wynagradzania – istotne wydają się wyniki dwóch badań w tym zakresie¹¹⁹. Pierwsze pokazuje, że za najważniejsze zadanie systemu wynagradzania uznano „zwiększenie efektywności pracowników”, według drugiego - „wspieranie celów biznesowych”. Oznacza to dostrzeganie wpływu metod wynagradzania na czynniki decydujące o wynikach finansowych podmiotów rynku;
- metody wyznaczania i zmiany wysokości wynagrodzenia zasadniczego oraz wynagrodzenia zmiennego¹²⁰. Brakuje jednak powiązania tych metod z wynikami finansowymi przedsiębiorstw je stosujących;
- podmioty odpowiedzialne za politykę wynagradzania¹²¹;
- czynniki najczęściej brane pod uwagę przy kształtowaniu płac¹²² - spośród 10 czynników dających 99,7% wszystkich odpowiedzi najbardziej istotne okazały się:
 - „wiedza, doświadczenie i inne kompetencje”,
 - „efekty pracy, wyniki oceny indywidualnej”,

¹¹⁹ Pocztowski A. *Strategiczny wymiar kształtowania wynagrodzeń* [w:] Pocztowski A. *Systemy wynagrodzeń...* wyd. cyt., s. 43 - 44

¹²⁰ Sapeta T. *Wynagrodzenia podstawowe* [w:] Pocztowski A. *Systemy wynagrodzeń...* wyd. cyt., s. 96 - 105

¹²¹ Pocztowski A. *Strategiczny wymiar...* wyd. cyt., s. 53

¹²² Oleksyn T. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje* Wolters Kluwers Polska sp. z o.o., Kraków 2008, s. 276

- „rodzaj wykonywanej pracy”.

Każdy z nich uzyskał ponad 20% odpowiedzi. Zaskakująco niski jest odsetek odpowiedzi dla czynnika „wartość rynkowa pracy”, może to jednak być wynikiem nieporozumienia przy interpretacji tego kryterium¹²³;

- priorytety przedsiębiorstw i rodzaje reakcji, w zakresie zmiany wynagrodzeń, w sytuacji pojawienia się spowolnienia gospodarczego. Zwrócono przy tym uwagę na dominację dwóch funkcji: motywacyjnej i kosztowej jako przesłanek decyzyjnych¹²⁴;
- cechy pracy determinujące wysokość premii¹²⁵;
- obszary działalności organizacji i najważniejsze kryteria ich oceny¹²⁶;
- wpływ czynników zewnętrznych na zmiany w wynagrodzeniach. Badania mówią tu między innymi o oddziaływaniu spowolnienia gospodarczego z lat 2009 – 2010 na poszczególne składniki wynagrodzeń.¹²⁷ W latach tych płace zasadnicze w około połowie badanych podmiotów wzrosły, a w niewielu spadły (4 - 17%). Pomimo to, można mówić o znaczącym oddziaływaniu spowolnienia, ponieważ w dużej części przedsiębiorstw (44 – 58%) wynagrodzenia zasadnicze pozostawiono na dotychczasowym poziomie (zamrożono). Z kolei inne składniki wynagrodzenia zostały ograniczone, szczególnie w roku 2009: premie w 45% badanych podmiotów, świadczenia dodatkowe w 35%, system nagradzania zmieniono w 40% przedsiębiorstw;
- kryteria tworzenia funduszu premiowego¹²⁸;
- powiązanie płac z ocenami efektów pracy¹²⁹ oraz rodzaje składników wynagrodzeń powiązanych z ocenami efektów pracy¹³⁰. Jednak są to charakterystyki bardzo ogólne i nie pozwalają określić wpływu konkretnych systemów wynagrodzeń na wyniki finansowe podmiotu rynkowego. To samo dotyczy powiązania efektów pracy z systemami wynagrodzeń¹³¹ - stwierdza się jedynie skalę tego powiązania (86,1%

¹²³ Tamże, s. 276

¹²⁴ Pocztowski A. *Strategiczny wymiar...* wyd. cyt., s. 55 - 58

¹²⁵ Sekuła Z. *Wynagrodzenia zmienne i rzeczowe* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 74

¹²⁶ Tamże, s. 82 – 84, 127

¹²⁷ Sapeta T. *Składniki i determinanty systemu wynagrodzeń* [w:] Pocztowski A. (red.) *Systemy..* wyd. cyt., s.71

¹²⁸ Kabaj M. *Partycypacyjny...* wyd. cyt., s. 142

¹²⁹ Nieżurawska J. *Elastyczne...* wyd. cyt., s. 138 -139

¹³⁰ Tamże, s. 140 - 142

¹³¹ Tamże, s. 138

odpowiedzi);

- prawne regulacje zasad kształtowania wynagrodzeń¹³².

Dalej poddano analizie kolejną kategorię – strukturę wynagrodzeń. W jej ramach zwrócono szczególną uwagę na badania dotyczące zmiennej części wynagrodzenia przedstawicieli handlowych. Rozpoczęto od przytoczenia badań bardziej ogólnych – pokazujących stosowane w przedsiębiorstwach formy wynagrodzenia i elementy stanowiące strukturę wynagrodzeń. Dzięki temu uzyskano pewien obraz skali, w jakiej mogą być stosowane wynagrodzenia zmienne. Obraz ten uzupełniono wynikami kolejnych badań, wskazujących udział wynagrodzenia zmiennego wśród sprzedawców. Następnie posłużono się wynikami badań specyfikujących rodzaje premii, występujące w ankietowanych organizacjach. Dało to pogląd na konkretne sposoby zastosowania wynagrodzeń zmiennych, także w odniesieniu do handlowców. Na koniec wyszczególniono także inne wyniki, mniej istotne z punktu widzenia niniejszej pracy – dało to jednak, jak wspomniano wyżej, pełniejszy obraz badań polskich autorów nad wynagrodzeniami.

Tabela 27. Formy wynagradzania stosowane w badanych przedsiębiorstwach

Formy wynagrodzenia	Odsetek badanych firm (w%)	
	Rok 2009	Rok 2010
Czasowa	39	58
Czasowo – premiowa	64	65
Akordowa	11	12
Zadaniowa	41	43
Prowizyjna	23	38
Zryczałtowana	20	22
Kafeteryjna	11	3
Pakietowa	16	6

Źródło.: Sapeta T. *Wynagrodzenia podstawowe...*, wyd. cyt., s. 95.

Z kolei tabela 28 przedstawia elementy składowe wynagrodzeń w badanych podmiotach. Zawarte w niej informacje pokazują, że znaczna większość przedsiębiorstw

¹³² Oleksyn T. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi...*, wyd. cyt. s. 263 - 273

stosowała nie tylko wynagrodzenia zasadnicze, ale także: premie, świadczenia dodatkowe, nagrody i dodatki. W tej klasyfikacji nie wyszczególniono prowizji. Można jednak podejrzewać, że jest ona ukryta w innych kategoriach, np. w premii. Ważniejsze jednak wydaje się spostrzeżenie o dużej powszechności elementów wynagrodzenia innych niż zasadnicze. Tym nie mniej, jak już zaznaczono, chociaż wynagrodzenie prowizyjne jest najbardziej typowe dla handlowców, mogą oni także otrzymywać inne formy gratyfikacji finansowej - w szczególności premie, co pokazują przytoczone poniżej badania.

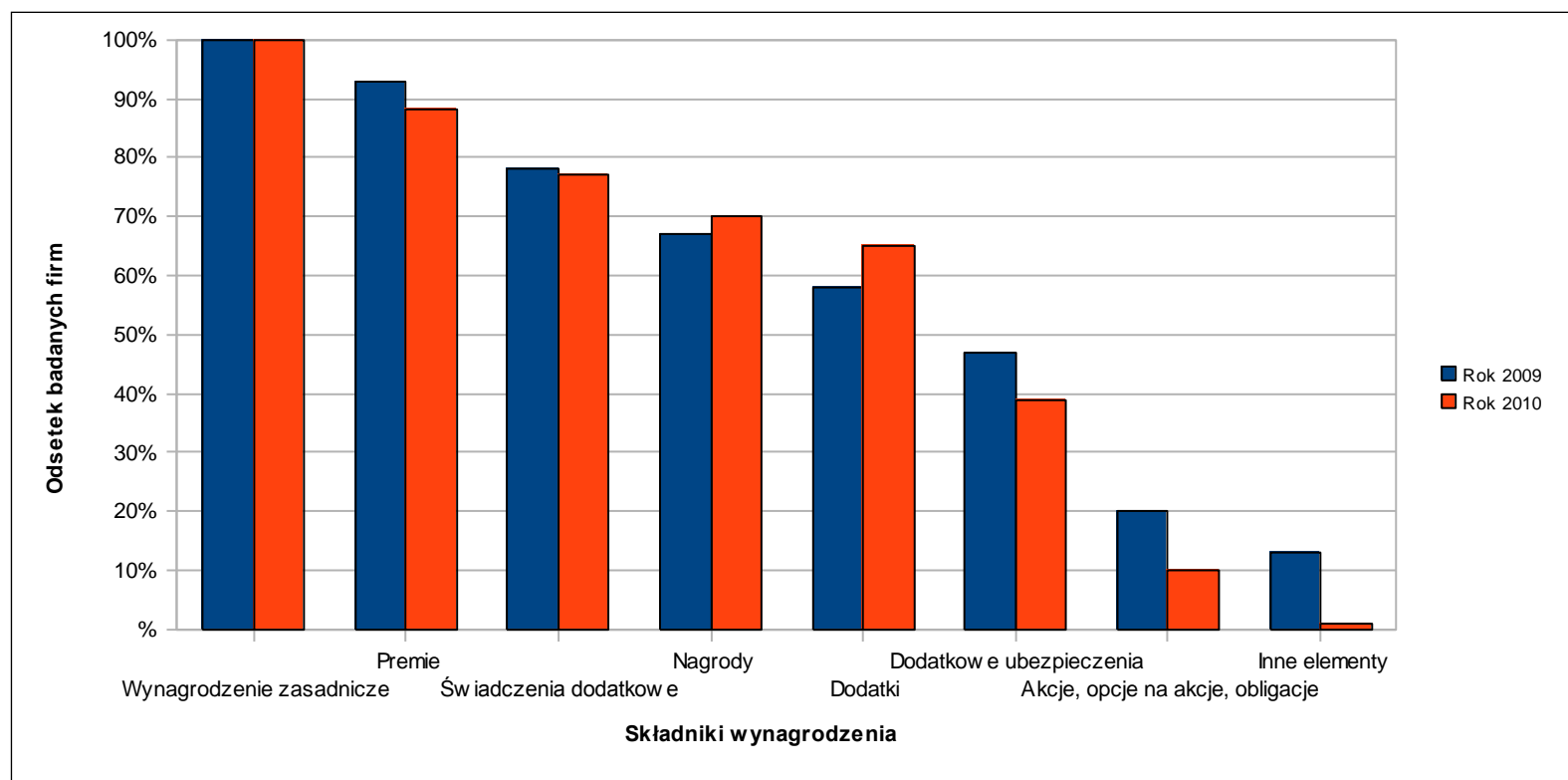
Tabela 28. Elementy stanowiące strukturę wynagrodzeń w latach 2009 - 2010

Składniki wynagrodzenia	Rok 2009		Rok 2010	
	Liczba firm	Odsetek badanych firm (w%)	Liczba firm	Odsetek badanych firm (w%)
Wynagrodzenie zasadnicze	45	100	69	100
Premie	42	93	61	88
Świadczenia dodatkowe	35	78	53	77
Nagrody	30	67	48	70
Dodatki	26	58	45	65
Dodatkowe ubezpieczenia	21	47	27	39
Akcje, opcje na akcje, obligacje	9	20	7	10
Inne elementy	6	13	1	1

Sapeta T. *Składniki i determinanty systemu wynagrodzeń* [w:] Poczrowski A. *Systemy wynagrodzeń...* wyd. cyt., s. 73

Do tabeli sporządzono wykres (rysunek 25), aby graficznie ukazać częstotliwość zastosowania poszczególnych składników wynagrodzenia. Jak widać, premie zajmują tu znaczące miejsce – wystąpiły w ok. 90% badanych podmiotów. Dlatego ten składnik poddano dalszej analizie, pokazując rozkłady różnych jego parametrów. Wcześniej jednak omówiono wyniki badań dotyczących udziału części zmiennej w wynagrodzeniach. Kolejne tabele - 29 i 30 - przedstawiają udział części zmiennej w wynagrodzeniu poszczególnych grup pracowników, w tym sprzedawców i handlowców. Pokazują one, że w największym odsetku przedsiębiorstw (50% – w 2009 r. i 40% – w 2010 r.) część zmienna stanowi 21 – 40% ich wynagrodzenia, a w ok. 90% podmiotów zawiera się w przedziale

Rysunek 24 Elementy stanowiące strukturę wynagrodzeń w latach 2009 - 2010



Źródło: Opracowanie własne na podst. tabeli 28

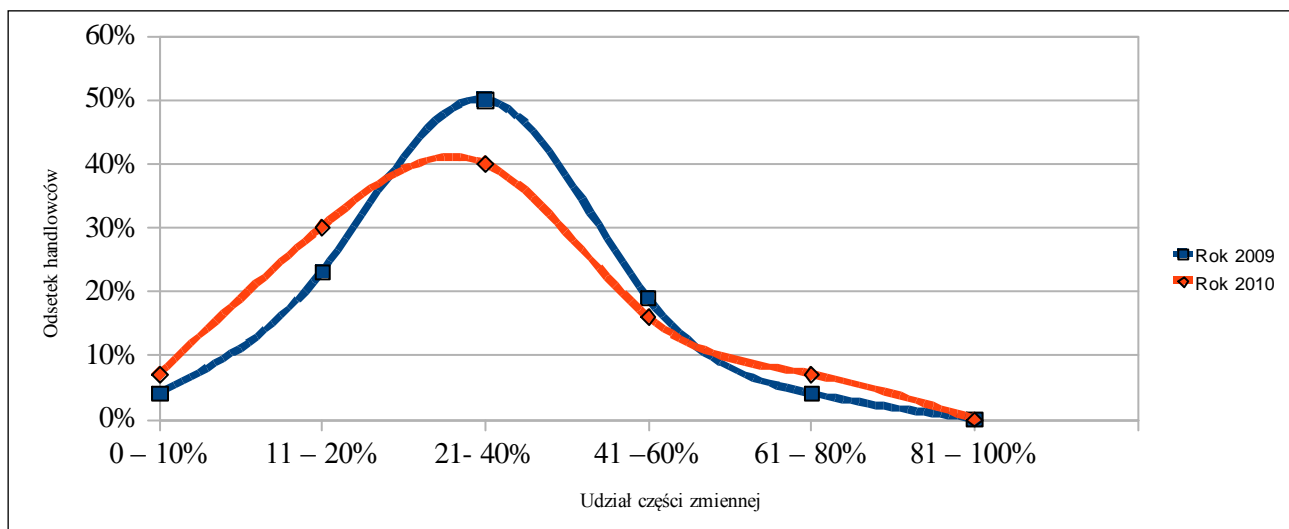
11 – 60%. Średnio wynosi ok. 30%. Dlatego też stwierdza się, że w **przebadanych podmiotach część zmienna posiada istotny dla motywacji udział w całości wynagrodzenia handlowców**. Mniejsze znaczenie ma tu nazwa nadana tej części – czy jest to prowizja, premia, czy inaczej określony składnik.

Tabela 29 Średni udział procentowy wynagrodzenia zmiennego w wynagrodzeniu całkowitym w poszczególnych grupach pracowniczych

Rok	Średni udział wynagrodzenia zmiennego (w%)			
	Kadra kierownicza	Pracownicy sprzedaży	Pracownicy administracji	Pracownicy produkcji
2009	23	33	14	19
2010	22	31	14	19

Źródło: Kubica I. *Premie i nagrody...*, wyd. cyt., s. 110.

Rysunek 25. Udział części zmiennej w wynagrodzeniach pracowników sprzedaży



Źródło: Opracowanie własne na podst. tabeli 30

Do tabeli 29 sporządzono wykres – rys. 26. Pokazuje on rozkład udziału części zmiennej wynagrodzenia pracowników sprzedaży. Warto zwrócić uwagę, oprócz dużej części tych pracowników, otrzymujących około 1/3 wypłaty jako nagrodę za efekty, znaczna ilość sprzedawców (w roku 2009 - 19%, a w 2010 – 16%) otrzymywała około połowę swojego wynagrodzenia jako część zmienną. Z powyższych danych można wnioskować, iż **potencjał części ruchomej jest rzeczywiście wielki i należy go zagospodarować, tworząc skuteczne systemy motywacyjne**.

Tabela 30. Udział procentowy wynagrodzenia zmiennego w wynagrodzeniu całkowitym w poszczególnych grupach pracowniczych w latach 2009 – 2010

Grupy pracownicze	Procent wskazań											
	0 – 10		11 – 20		21 – 40		41 – 60		61 – 80		81 – 100	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Kadra kierownicza	6	33	53	37	36	26	6	4	0	0	0	0
Pracownicy sprzedaży	4	7	23	30	50	40	19	16	4	7	0	0
Pracownicy administracji	16	67	68	23	16	10	0	0	0	0	0	0
Pracownicy produkcji	17	39	50	32	30	20	3	9	0	0	0	0

Źródło: Kubica I. *Premie i nagrody...*, wyd. cyt., s. 111

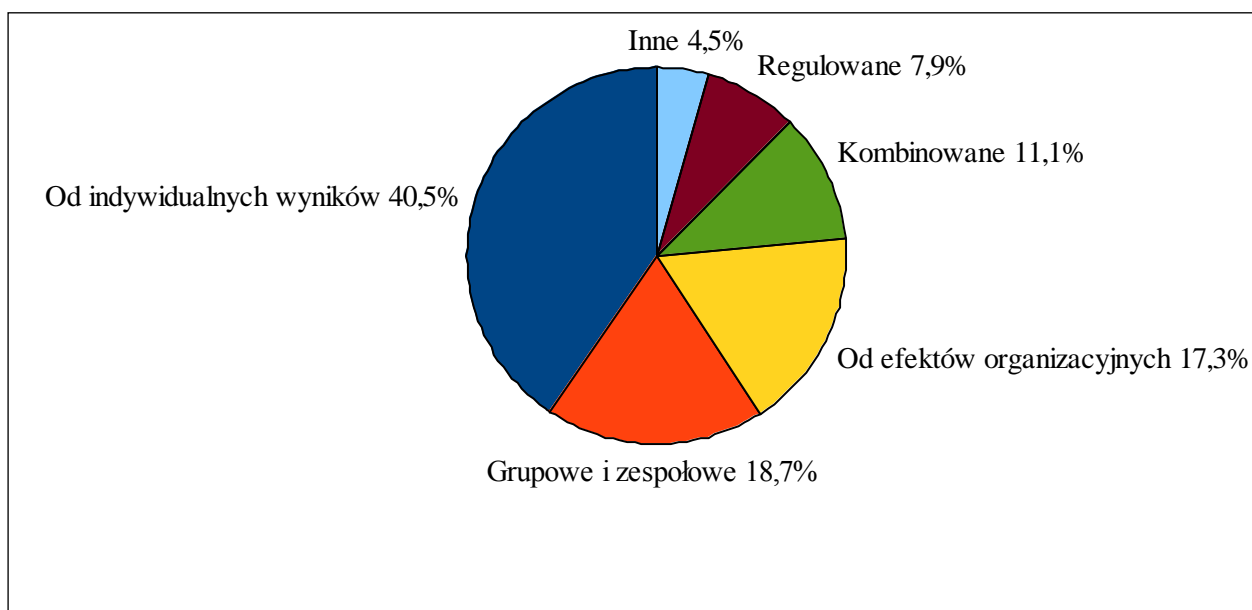
Tabela 31. Rodzaje premii oraz ich częstotliwość w ankietowanych przodujących przedsiębiorstwach w Polsce (% wskazań)

Rodzaje premii	Częstotliwość wypłacania premii				
	Miesięcznie	Kwartalnie	Półrocznie	Rocznie	Nieregularnie
Premie zależne od indywidualnych wyników	36,8	9,7	4,9	15,1	10,8
Premie grupowe i zespołowe	10,8	8,1	1,6	6,5	8,6
Premie zależne od efektów organizacyjnych (organizacji jako całości lub jej ogniw wewnętrznych)	9,2	5,9	2,7	9,7	5,4
Premie kombinowane (łącznie premie indywidualne z dwoma pozostałymi typami lub jednym z nich)	5,4	4,9	1,1	4,9	4,9
Premie regulowane (niezależne od efektów pracy)	8,1	1,6	1,1	2,7	1,6
Inne	5,4	1,1	0,0	1,6	0,5
Brak odpowiedzi	21,0				

Źródło: Nieżurawska. J. *Elastyczne...*, wyd. cyt., s. 143.

W tym momencie warto powrócić do rozważań dotyczących premii. Ich rodzaje i częstotliwość wypłat pokazuje tabela 31. Jak widać, w badanej próbie najczęściej wypłacane były premie miesięczne, zależne od indywidualnych wyników. Można zakładać, że są one najbardziej motywujące dla pracowników. Bazują bowiem na ludzkiej skłonności do jak najszybszego otrzymywania i konsumpcji nagród. Ich otrzymanie jest także najbardziej pewne, ponieważ im krótszy jest przedział czasu, tym mniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia niekorzystnych zmian, np. zwolnienia przed momentem wypłaty premii, ogłoszenia niewypłacalności przez pracodawcę itd. Do tabeli 31 sporządzono wykres – rysunek 27. Pokazuje on, że w cytowanym badaniu udział premii zależnych od indywidualnych wyników w premiach ogółem wyniósł ponad 40%. Nie wiadomo, jaka część z nich dotyczyła przedstawicieli handlowych. Jednakże jest to wynik najwyższy - ponad 2 razy większy od drugiego (premie grupowe i zespołowe – 18,7%). Znowu, daje to obraz skali, w jakiej mogą być nagradzane indywidualne osiągnięcia w przedsiębiorstwach. Skala ta może wskazywać na to, że tak jak w przypadku zastosowania części zmiennej wynagrodzenia, także i tu występuje wielki potencjał do wykorzystania przy tworzeniu systemów wynagrodzeń.

Rysunek 26 Struktura premii według kryterium przedmiotowego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie tabeli 31

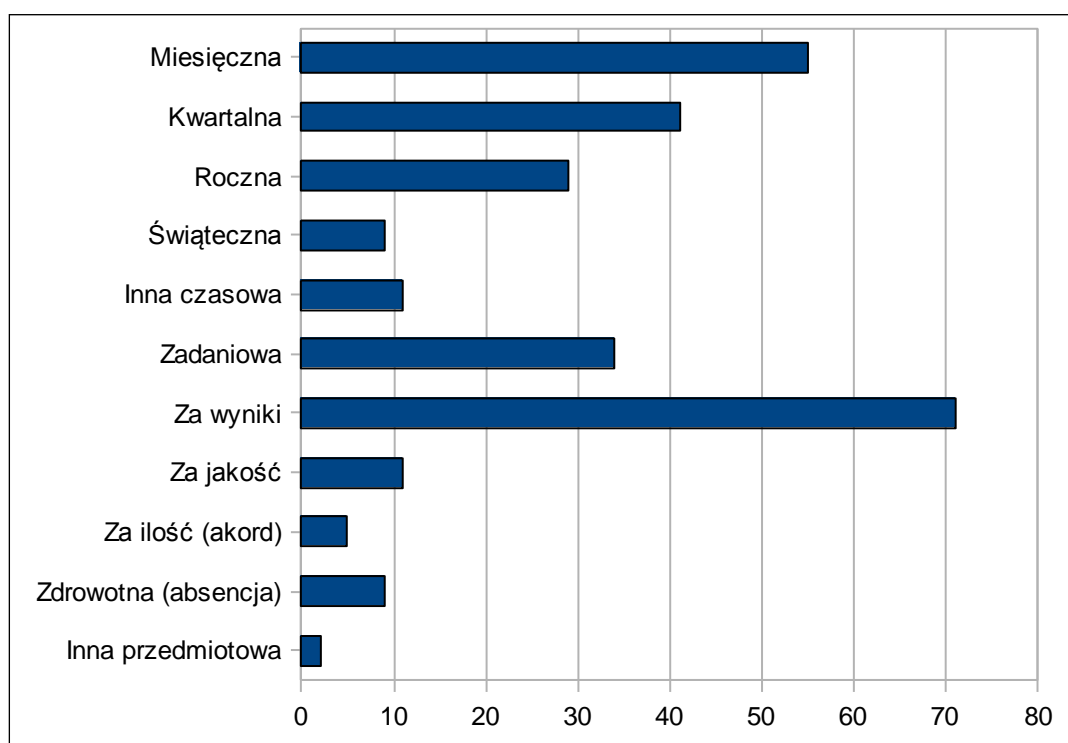
Tabela 32. Rodzaje premii w badanych organizacjach w latach 2009 i 2010 (w %)

Kryterium	Nazwa	Odsetek badanych firm – 2009 r.	Odsetek badanych firm – 2010 r.			
			Kadra kierownicza	Pracownicy sprzedaży	Pracownicy administracji	Pracownicy produkcji
Horyzont czasu	Miesięczna	15	23	55	38	71
	Kwartalna	9	21	41	26	18
	Roczna	20	74	29	40	29
	Świąteczna	4	12	9	13	10
	Inna (jaka?)	-	8	11	11	6
Przedmiot	Zadaniowa	11	39	34	42	25
	Za wyniki	19	52	71	43	39
	Za jakość	2	8	11	17	47
	Za ilość (akord)	2	-	5	-	18
	Zdrowotna (absencja)	2	8	9	15	35
	Inna (jaka?)	-	5	2	6	6
Inna	Inna (jaka?)	Regulaminowa – 13 Uznaniowa – 4	-	-	-	-

Źródło: Kubica I. *Premie i nagrody...*, wyd. cyt., s. 120

Z kolei tabela 32 pokazuje rodzaje premii z podziałem na grupy pracowników. Występuje tu grupa „pracownicy sprzedaży”, co pozwala na dokonanie przynajmniej dwóch analiz. W pierwszej z nich zestawia się wszystkie rodzaje premii otrzymywane przez sprzedawców, co pokazano na rysunku 28. Widać na nim **wyraźną dominację premii za wyniki – według kryterium przedmiotowego**. Potwierdza to wcześniejsze rozważania i obserwacje w tym zakresie.

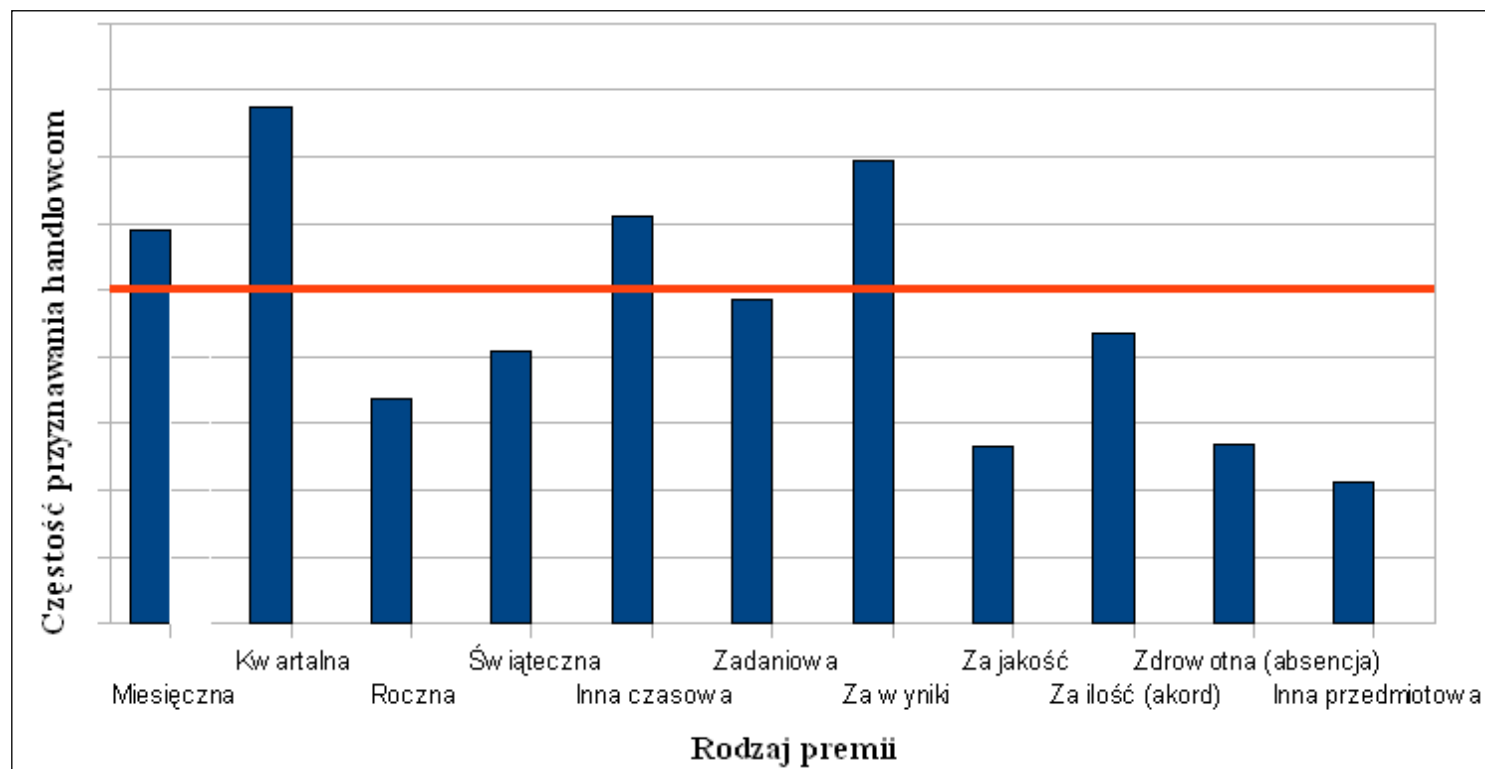
Rysunek 27. Rodzaje premii pracowników sprzedaży



Źródło: Opracowanie własne na podstawie tabeli 32.

W drugiej analizie porównano częstość przyznawania każdego z rodzajów premii przedstawicielom handlowym ze średnią częstością ich przyznawania każdej z badanych grup pracowniczych. Wykres - rys. 29 (pozioma linia oznacza wartość średnią) - pokazuje, że większość rodzajów premii jest przyznawana handlowcom rzadziej niż innym grupom. Jednak otrzymują oni częściej niż inni premię za wyniki. Takie podejście ocenia się jako ze wszech miar słuszne, bowiem zadaniem przedstawicieli handlowych jest właśnie generowanie dodatnich wyników finansowych przedsiębiorstwa. Powinno to stanowić przesłankę do konstrukcji systemów motywacyjnych – a w ich ramach systemów wynagrodzeń.

Rysunek 28. Częstość wypłat poszczególnych rodzajów premii handlowcom na tle średniej częstości



Źródło: Opracowanie własne na podstawie tabeli 32.

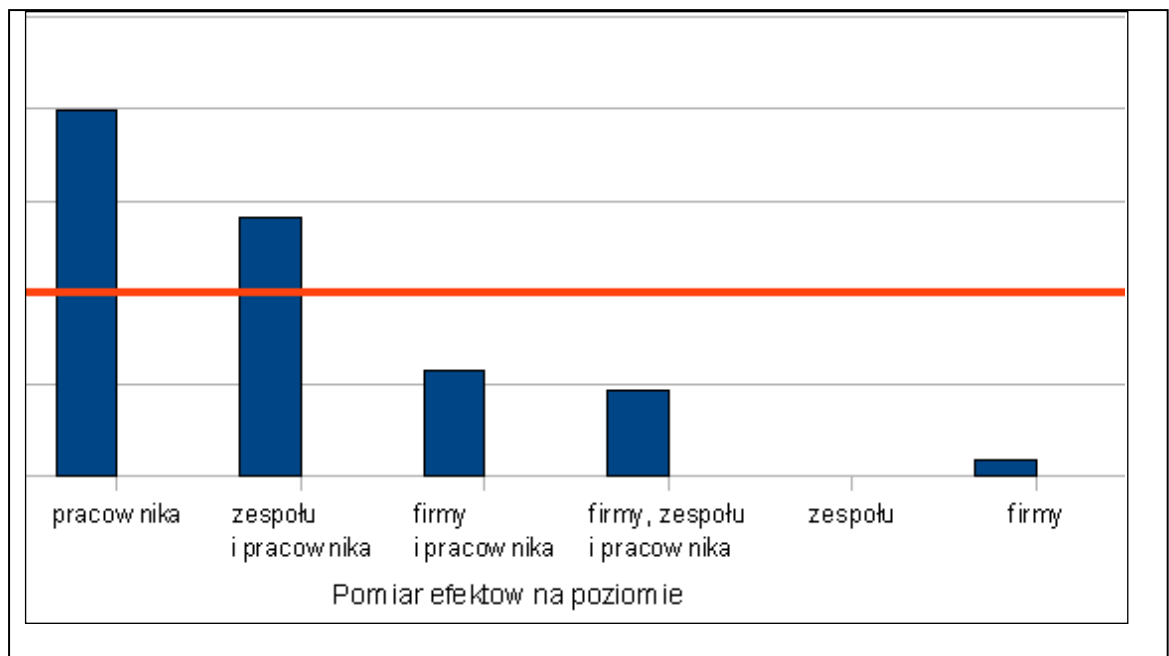
Tabela 33. Wskaźnik uruchamianej premii w zależności od wielkości sprzedaży i zysku

Grupa stanowisk	Pomiar efektów na poziomie					
	pracownika	zespołu i pracownika	firmy i pracownika	firmy, zespołu i pracownika	zespołu	firmy
Dyrektorzy	-	2	54	28	-	16
Kierownicy	2	14	47	25	-	12
Młodszy kierownicy	17	20	34	20	-	10
Specjaliści	23	10	28	26	3	10
Pracownicy sprzedaży	49	22	19	8	-	2
Zespoły projektowe	40	33	20	-	-	7
Inne	41	8	28	13	5	105
Razem	172	109	230	120	8	162

Źródło: Opracowanie własne na podst.: Sekuła Z. *Wynagrodzenia zmienne...*, wyd, cyt., s. 210.

Na koniec przytoczono badanie, pokazujące poziom pomiaru efektów w zakresie decyzji o wypłacie ruchomej części wynagrodzenia uzależnionej od wielkości sprzedaży i zysku dla poszczególnych grup pracowników. Wyniki pokazuje tabela 33. Sporządzono do niej wykres (rysunek 30), ukazujący częstość pomiaru efektów pracowników sprzedaży na poszczególnych poziomach. Jak widać, w badanej próbie mierzono je głównie na poziomie pracownika oraz pracownika i zespołu. Inne rozwiązania były stosowane rzadziej – znacznie poniżej średniej. Natomiast na poziomie samego zespołu wartość wyniosła zero. Należy więc stwierdzić dominację pomiaru na poziomie pracownika. **Wynik ten potwierdza wcześniejsze spostrzeżenie, iż sprzedawcy, a w tym przedstawiciele handlowi są rozliczani przede wszystkim z indywidualnych rezultatów.**

Rysunek 29. Częstość oceny efektów pracy sprzedawców w poszczególnych kategoriach na tle średniej częstości



Źródło: Opracowanie własne na podstawie tabeli 33.

W ramach kategorii: struktura wynagrodzeń polscy autorzy badali ponadto takie zjawiska jak:

- struktura wynagrodzeń szefa podmiotu w różnych branżach¹³³;

¹³³ Borkowska S. *Wynagradzanie...* wyd. cyt., s. 400

- istnienie funduszu premiowego w przedsiębiorstwie¹³⁴;
- procentowy udział premii w przeciętnym wynagrodzeniu pracowników¹³⁵;
- obecność elastycznych systemów wynagrodzeń (rozumianych zgodnie z przypisem 111) w przedsiębiorstwach z uwzględnieniem: wielkości zatrudnienia, przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia, formy prawnej, rodzaju taryfikatora kwalifikacyjnego oraz związku między efektami pracy a wynagrodzeniami¹³⁶;
- najpopularniejsze świadczenia dodatkowe¹³⁷;
- rodzaje nagród rzeczowych i odsetek otrzymujących je grup pracowniczych¹³⁸;
- udział pracowników w zyskach przedsiębiorstw w procencie wynagrodzeń w USA¹³⁹;
- uczestnictwo poszczególnych grup pracowników w podziale zysku¹⁴⁰;
- dodatkowe świadczenia przyznawane top menedżerom w wybranych krajach¹⁴¹;
- formy partycypacji finansowej zagwarantowanej prawnie¹⁴²;
- występowanie i struktura partycypacji finansowej w krajach Unii Europejskiej¹⁴³;
- struktura świadczeń dodatkowych w japońskich przedsiębiorstwach¹⁴⁴;
- zależność wyników uzyskiwanych przez podmioty gospodarcze od wielkości pakietu akcji będącego w posiadaniu prezesa zarządu¹⁴⁵. Badania pokazały pozytywną korelację tych czynników

Podsumowanie

Analiza wyników przytoczonych badań pozwala stwierdzić, że nie umożliwiają one weryfikacji hipotezy postawionej w niniejszej pracy. Przeprowadzone dotąd badania polskich autorów w zakresie wynagrodzeń opisują wiele czynników tworzących jedynie dobre tło do weryfikacji hipotezy badawczej. Badania te pokazują skalę i kierunki stosowania różnych form zmiennego wynagrodzenia w odniesieniu do przedstawicieli

¹³⁴ Kabaj M. *Partycypacyjny...* wyd.cyt., s.141

¹³⁵ Tamże, s. 143

¹³⁶ Nieżurawska J. *Elastyczne...* wyd. cyt., s. 133 - 137

¹³⁷ Borkowska S. *Strategie wynagrodzeń* wyd. cyt. s. 104

¹³⁸ Źródło: Sekuła Z. *Wynagrodzenia zmienne...*, wyd. cyt., s. 214

¹³⁹ Jacukowicz Z. *Systemy wynagrodzeń...* wyd. cyt. s. 136

¹⁴⁰ Kabaj M. *Partycypacyjny...* s. 149 - 151

¹⁴¹ Borkowska S. *Wynagradzanie...* wyd. cyt., s. 410

¹⁴² Sekuła Z. *Wynagrodzenia zmienne...*, wyd. cyt., s. 161

¹⁴³ Jacukowicz Z. *Systemy wynagrodzeń...* wyd. cyt. s. 115 - 131

¹⁴⁴ Borkowska S. *Strategie wynagrodzeń...* wyd. cyt., s. 108

¹⁴⁵ Tamże, s. 401 - 402

handlowych i pracowników z innych grup. Kolejny podrozdział pokaże wkład literatury zagranicznej w badania nad wynagrodzeniami.

1.9. Przegląd badań i opracowań literatury międzynarodowej

Wstęp

W ramach tego podrozdziału przedstawiono wyniki badań zagranicznych autorów, dotyczące wynagrodzeń. Podobnie jak w przypadku badań polskich, ta część prac ma na celu wskazanie stopnia, w jakim możliwa jest weryfikacja hipotezy niniejszej pracy dzięki projektom już zrealizowanym. Podstawą do tej weryfikacji jest materiał zebrany przez badaczy spoza Polski. Także struktura niniejszego podrozdziału jest analogiczna do struktury poprzedniego. Tak więc, w pierwszej kolejności przedstawiono w nim badania, które rozszerzają ogólną wiedzę o wynagrodzeniach i stanowią dobry kontekst do bardziej szczegółowych rozważań. Następnie wyszczególniono te, które w mniejszym lub większym stopniu przybliżają do weryfikacji hipotezy badawczej. Do części z nich dołączono tabelę i ewentualnie wykres. Na koniec przedstawiono pozostałe projekty badawcze, o niewielkim znaczeniu dla tej pracy, celem ukazania możliwie szerokiego obrazu światowych badań w dziedzinie wynagrodzeń. Wnioski cząstkowe wytłuszczono.

Badania rozszerzające ogólną wiedzę o wynagrodzeniach

Właściwie każdy kraj na świecie posiada swoją jednostkę (urząd, biuro, itp.), zajmującą się zbieraniem i przetwarzaniem danych statystycznych. Istotną rolę wśród nich stanowią dane na temat wynagrodzeń w różnych przekrojach i porównaniach. Daje to potężny materiał badawczy. Dlatego też niesposób odnieść się do wszystkich dostępnych statystyk z całego świata. Nie jest to także celem niniejszej pracy. Na jej potrzeby wystarczą wybrane przykłady. Wynika to z założenia, że instytucje rządowe nie zbierają danych umożliwiających weryfikację postawionej w tej pracy hipotezy. Założenie to opiera się na dwóch filarach: po pierwsze, przedmiotowe dane nie są istotne z punktu widzenia makropodmiotu – państwa; po drugie ich zebranie wymagałoby znacznego wysiłku – zaprojektowania skomplikowanego badania i nakłonienia przedsiębiorców do udziału w nim. Stąd przyjmuje się, że urzędy statystyczne poszczególnych państw nie są

zainteresowane tak dogłębnymi badaniami. Jak pokazuje dokonany poniżej przegląd wybranych projektów badawczych, urzędy te raczej zbierają pewne typowe dane, pozwalające na otrzymanie dosyć prostych informacji (takich jak wartość średnia danego czynnika – np. wynagrodzenia, czy współwystępowanie dwóch zjawisk), a znacznie rzadziej złożonych (takich jak wpływ jednego czynnika na inny).

Jako przykład zagranicznej instytucji prowadzącej badania nad wynagrodzeniami można podać, działający w Wielkiej Brytanii, Narodowy Urząd Statystyczny (Office for National Statistics, w skrócie: ONS)¹⁴⁶. Publikuje on m.in. dane na temat mediany wynagrodzeń brutto w rozbiciu na grupy zawodów. Wśród nich można wyróżnić grupę wykwalifikowanych handlowców. Ich wynagrodzenia są widoczne na tle pozostałych grup. Pokazuje to rys. 31. U góry podaje on wartość dla wszystkich pracowników (All employees), a pod numerem 5 – wykwalifikowanych handlowców (skilled traders occupations). Płace są podane w funtach brytyjskich na tydzień. Taka informacja pozwala w bardziej lub mniej precyzyjny sposób określić wysokość płac przedstawicieli handlowych w Wielkiej Brytanii. Ponadto ONS bada wynagrodzenia przede wszystkim w aspektach takich jak:

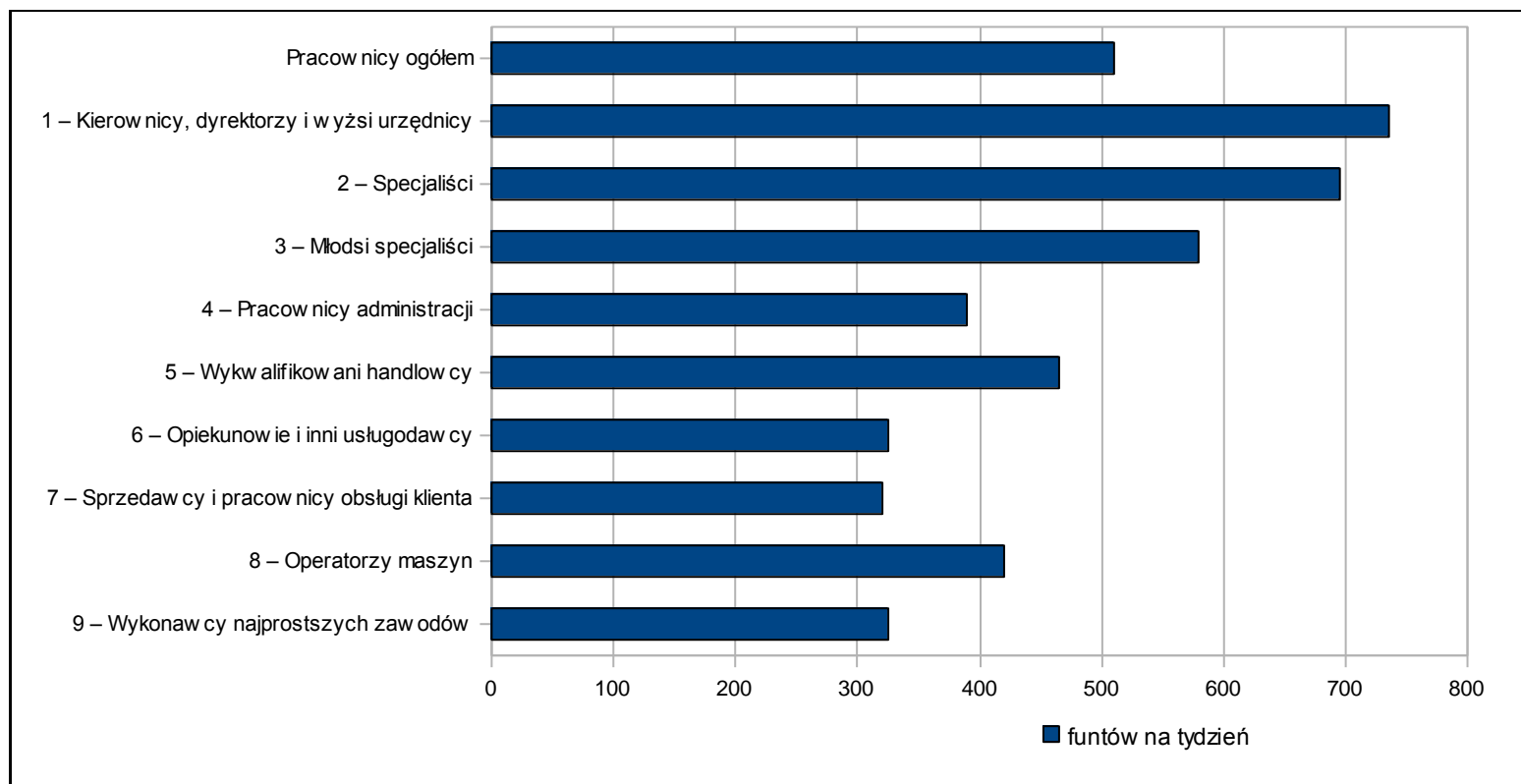
- mediana płac brutto w rozbiciu na:
 - płeć,
 - wiek
 - pracowników pełno – i niepełnoetatowych,
 - sektor prywatny i publiczny,
 - regiony,
 - gałęzie przemysłu;
- dynamika płac brutto nominalnych i realnych;
- rozkład płac brutto – mediana, kwartył górny i dolny oraz decyl górny i dolny;
- prace opłacane poniżej krajowego minimum.

Ten zakres analiz stanowi pewną próbkę, dającą obraz tego, jakie dane mogą być przedmiotem zainteresowania urzędów statystycznych poszczególnych krajów. Istnieje jednak pewien wyjątek na tym tle. Są nim Stany Zjednoczone Ameryki. Kraj ten słynie z naukowego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem. Posiada znaczący w skali świata

¹⁴⁶ Wybór ten jest podyktowany względami praktycznymi – wszystkie teksty na stronach tego urzędu są opublikowane w języku angielskim, najbardziej popularnym w świecie nauki.

potencjał badawczy - liczbę teoretyków przedmiotu oraz publikacji i wdrożeń innowacyjnych rozwiązań. W USA znajduje się także najbardziej renomowana na świecie

Rysunek 30. Mediana tygodniowych zarobków brutto pracowników pełnoetatowych według głównych grup zawodów, Wielka Brytania, kwiecień 2012



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: David Bovill, Office for National Statistics: Wzorce Płac: Wyniki Rocznej Ankiety Godzin i Zarobków, 1997 do 2012, s. 18 – http://www.ons.gov.uk/ons/dcp171766_300035.pdf z dnia 20. sierpnia 2013 r.

w zakresie zarządzania uczelnią – Uniwersytet im. Harvarda w Bostonie. W kraju tym jednak przede wszystkim istnieje silna konkurencja w ramach gospodarki rynkowej. Wpływa to na konieczność maksymalizowania, a więc i pomiaru, efektywności działania w biznesie. Stąd też można się spodziewać, że także instytucje państwowe w Stanach Zjednoczonych będą poddane dążeniu do pozyskiwania danych i informacji związanych z efektywnością zarządzania, a w tym wynagradzania pracownika. To przypuszczenie potwierdza analiza materiałów zamieszczonych na stronie internetowej Biura Statystyk Pracy Ministerstwa Pracy USA (Bureau of Labour Statistics U.S. Department of Labour). Można wśród nich znaleźć liczne opracowania na temat wysokości wynagrodzeń w różnych przekrojach, m.in. według głównych grup zawodów we wszystkich ośrodkach metropolitalnych w kraju¹⁴⁷. W tym została wyróżniona grupa „pracownicy sprzedaży i pokrewni”. Ponadto, w materiałach Biura znaleźć można raporty z badań w zakresie efektywności w systemach wynagrodzeń. Jest ona określana za pomocą różnych wskaźników. Przykładem może być wskaźnik: koszty wynagrodzenia pracowników (ang. employer costs of employee compensation – ECEC). Występuje on w różnych odmianach. Jedną z nich prezentuje tabela 34. Pokazuje ona, jak z punktu widzenia pracodawcy kształtują się koszty trzech wybranych składników wynagrodzenia - świadczeń: emerytalnych, urlopowych i zdrowotnych. Ich wysokość podano w dolarach amerykańskich na godzinę pracy. Daje to podstawę do obliczenia udziału kosztów tychże świadczeń w przychodach przedsiębiorstw i do dalszych analiz. Tabela podaje też osobno wartości dla podmiotów zatrudniających powyżej 100 osób i posiadających do 100 pracowników.

Rozróżnienie wydaje się trafione, ponieważ dla każdej z kategorii wartości są zupełnie inne – dla przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 100 pracowników około dwa razy większe niż dla posiadających do 100 zatrudnionych. **Taka publikacja daje przedsiębiorcom możliwość pewnej samooceny - poprzez porównywanie własnych wyników do średniej.** To samo badanie podaje także przeciętny godzinowy koszt całkowitych wynagrodzeń oraz poszczególnych składników wynagrodzenia pracowników sprzedaży i biurowych w USA. Pokazuje również strukturę tego kosztu – procentowy udział kosztów poszczególnych składników wynagrodzenia w koszcie całkowitym. Wyniki przedstawiono w tabeli 35. Na ile są one rzeczywiście przydatne przedsiębiorcom, trudno

¹⁴⁷ Biuro Statystyk Pracy Ministerstwa Pracy USA: Porównanie płac według zawodów na obszarach metropolitalnych w 2010 r. – <http://stats.bls.gov/news.release/pdf/ncspay.pdf> z dn. 21. sierpnia 2013 r., s. 5

wyrokować. **Potwierdza się jednak zainteresowanie instytucji państwowych w Stanach Zjednoczonych badaniem efektywności płac.**

Tabela 34. Wybrane dane nt. świadczeń pracowniczych w prywatnych przedsiębiorstwach w Stanach Zjednoczonych

Pozycja	Koszt świadczenia [USD na godzinę pracy]	Odsetek pracowników mających dostęp do świadczeń	Odsetek pracowników korzystających ze świadczeń
Świadczenia emerytalne			
Firmy poniżej 100 pracowników	0,59	49	34
Firmy powyżej 100 pracowników	1,46	81	66
Świadczenia ubezpieczenia zdrowotnego			
Firmy poniżej 100 pracowników	1,46	57	43
Firmy powyżej 100 pracowników	2,88	85	69
Świadczenia urlopowe			
Firmy poniżej 100 pracowników	0,65	70	70
Firmy powyżej 100 pracowników	1,36	86	86

Źródło: Moehrle T., Bishow J., Barkume A. - Biuro Statystyk Pracy: Koncepcje kosztu świadczeń i ograniczenia pomiaru ECEC –

<http://stats.bls.gov/opub/cwc/cm20120725ar01p1.htm#3> z dnia 22. sierpnia 2013 r.

Tabela 35. Koszty płac pracowników sprzedaży i biurowych w prywatnych podmiotach, marzec 2013

Składnik wynagrodzenia	Koszt na godzinę pracy [USD]	Procent wynagrodzenia
Całkowite wynagrodzenie	22,02	100
Pensje i wypłaty	15,75	71,6
Świadczenia razem	6,26	28,4
Składka emerytalna	0,64	2,9
Ubezpieczenie zdrowotne	1,90	8,6
Świadczenia urlopowe	0,68	3,1
Świadczenia chorobowe	0,18	0,8

r.

Źródło.: Moehrle T., Bishow J., Barkume A.: Koncepcje kosztu świadczeń... wyd. cyt. z 22. 08. 2013 r.

Jako że tabela 35 pokazuje koszty i udziały łącznie dla pracowników sprzedaży i biurowych, trudno wydzielić wielkości dla tych pierwszych. Biuro Statystyk Pracy prowadzi jednak wiele projektów badawczych, z których część wyodrębnia wskaźniki dotyczące wynagrodzeń samych przedstawicieli handlowych. Analizując je, należy zacząć od informacji, w jaki sposób instytucja ta definiuje profesję handlowca. W klasyfikacji zawodów, funkcjonującej oficjalnie w Stanach Zjednoczonych (2010 Standard Occupational Classification)¹⁴⁸ istnieje główna grupa nr 41 - pracownicy sprzedaży. Wewnątrz niej z kolei można wyróżnić 2 podgrupy odnoszące się do przedstawicieli handlowych:

- 41-3000 przedstawiciele handlowi, usługi;
- 41-4000 przedstawiciele handlowi, handel i produkcja.

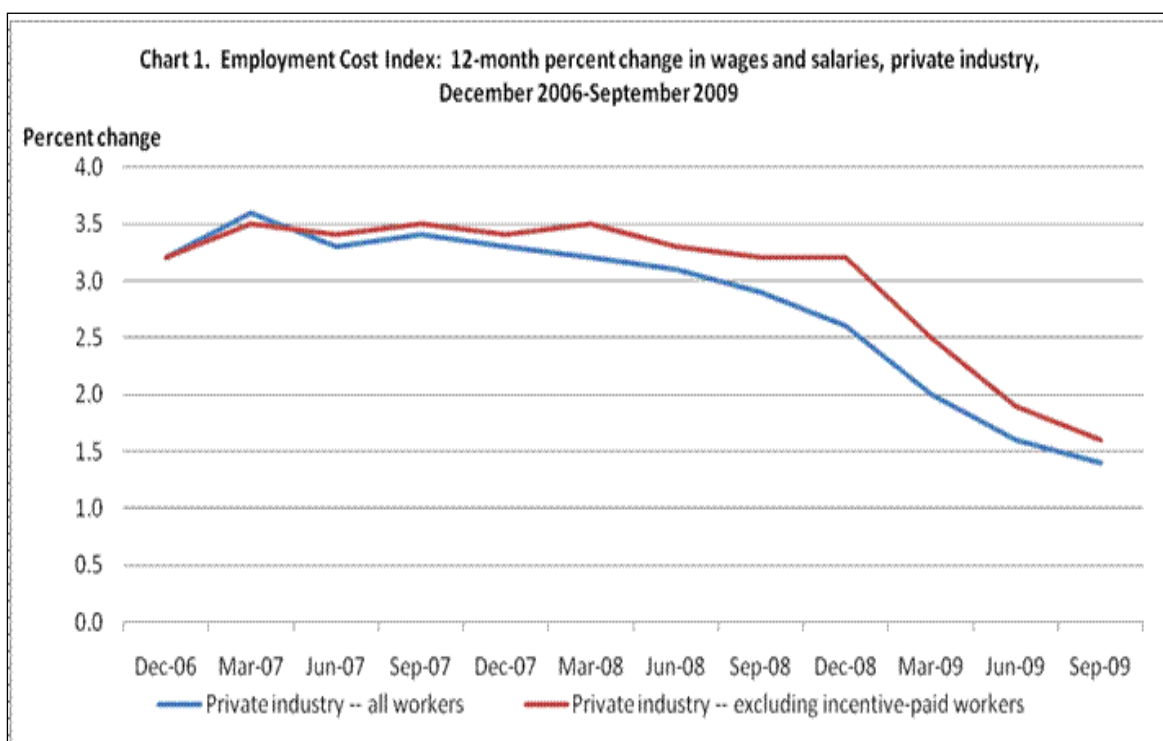
Każda z nich dzieli się na mniejsze podgrupy, które zawierają nazwy konkretnych zawodów, związane ze sprzedażą określonych rodzajów usług, produktów, czy towarów. Dla każdego z tych zawodów Biuro Statystyk Pracy podaje¹⁴⁹: wielkość zatrudnienia oraz wynagrodzenie - godzinowe i roczne – wszystko dla całego kraju oraz w rozbiciu na poszczególne stany i gałęzie przemysłu. W tym kontekście warto przytoczyć przynajmniej jedno badanie Biura, które nieco głębiej traktuje zagadnienia płac, w tym także pracowników sprzedaży. Badanie to pokazuje korelację zmiennej części wynagrodzeń z

¹⁴⁸ Biuro Statystyk Pracy Ministerstwa Pracy USA: Standardowa Klasyfikacja Zawodów 2010 - http://www.bls.gov/soc/soc_structure_2010.pdf z dnia 22. sierpnia 2013 r., s. 24 - 26

¹⁴⁹ Biuro Statystyk Pracy Ministerstwa Pracy USA: Zatrudnienie według zawodów i płace, maj 2012 – <http://www.bls.gov/oes/current/oes413099.htm> z dnia 22. sierpnia 2013 r.

ich dynamiką ogółem w określonych grupach zawodowych. Wybrano z niego dwa wykresy – dla pracowników prywatnych przedsiębiorstw ogółem (rys. 32) i dla wyselekcjonowanej spośród nich grupy zawodowej – sprzedawcy i pokrewni (rys. 33). Ich porównanie pozwala wyciągnąć pewne wnioski.

Rysunek 31. Wskaźnik kosztu zatrudnienia: roczna procentowa zmiana wysokości



wynagrodzeń w prywatnych przedsiębiorstwach, grudzień 2006 – wrzesień 2009

Źr.: Wiatrowski W. - Biuro Statystyk Pracy: Oddziaływanie płac zmiennych na stopę zmiany wynagrodzeń – <http://stats.bls.gov/opub/cwc/cm20091120ch01.htm#author1> z 28. sierpnia 2013 r.

Rysunek 32 przedstawia dwie linie – niebieską – pokazującą dynamikę wynagrodzeń wszystkich pracowników w badanej grupie oraz czerwoną – wyłączającą zatrudnionych otrzymujących część albo całość wynagrodzenia w postaci zmiennej. Na rysunku widać, że obie linie są do siebie bardzo zbliżone. Jak podaje autor badania, zmiana wynagrodzeń pracowników otrzymujących tylko stałe wynagrodzenia była przeważnie wyższa o 0,2 – 0,6% płacy od wartości dla wszystkich pracowników - zjawisko to ujęto w tabeli 36. Tak małe różnice wynikają z faktu, że pracownicy otrzymujący przynajmniej częściowo zmienne wynagrodzenia stanowią nieliczny odsetek całości – zaledwie 5%¹⁵⁰. Inaczej ma

¹⁵⁰ Wiatrowski W. - Biuro Statystyk Pracy: Oddziaływanie płac zmiennych na stopę zmiany wynagrodzeń – <http://stats.bls.gov/opub/cwc/cm20091120ch01.htm#author1> z 28. sierpnia 2013 r.

się sprawa z pracownikami sprzedaży i pokrewnymi, co pokazuje rysunek 33.

Rysunek 32. Wskaźnik kosztu zatrudnienia: roczna procentowa zmiana wysokości wynagrodzeń pracowników sprzedaży w prywatnych przedsiębiorstwach, grudzień 2006 – wrzesień 2009



Źr.: Wiatrowski W. - Biuro Statystyk Pracy: Oddziaływanie płac zmiennych na stopę zmiany wynagrodzeń – <http://stats.bls.gov/opub/cwc/cm20091120ch01.htm#author1> z 28. sierpnia 2013 r.

Wśród nich grupa otrzymująca wynagrodzenia zmienne to aż 20%.¹⁵¹ Może to być powodem większych różnic pomiędzy wartościami na obu liniach. Tu bowiem także, analogicznie do poprzedniego wykresu, występuje podział – linia niebieska dotyczy ogółu zatrudnionych, a czerwona tylko tych, którzy otrzymują wyłącznie stałe wynagrodzenie. Do wykresu sporządzono tabelę 37. Za okres od grudnia 2006 do czerwca 2007 linie na wykresie prawie się na siebie nakładają - wynagrodzenia w obu grupach rosną o około 3% w skali roku. Jednak od września 2007 linie zaczynają się rozbiegać. Dynamika wynagrodzeń pracowników sprzedaży i pokrewnych ogółem spada, w czerwcu 2009 osiągając nawet prawie 2% poniżej zera, a pracowników tej samej grupy zawodowej, ale z wyłącznie stałym wynagrodzeniem, pozostaje znacznie wyższa, osiągając wartość minimalną niewiele poniżej +2% i maksymalną - powyżej +4%.

¹⁵¹ Tamże, z 28. sierpnia 2013 r.

Tabela 36. Dynamika wynagrodzeń pracowników prywatnych przedsiębiorstw w USA od grudnia 2006 do września 2009

Dynamika wynagrodzeń pracowników prywatnych firm w USA [% / rok]												
1. Miesiąc	Gru-06	Mar-07	Czer-07	Wrze-07	Gru-07	Mar-08	Czer-08	Wrze-08	Gru-08	Mar-09	Czer-09	Wrze-09
2. Wszyscy pracownicy	3,2	3,6	3,3	3,4	3,3	3,2	3,1	2,9	2,6	1,9	1,6	1,4
3. Pracownicy – tylko stałe płace	3,2	3,5	3,4	3,5	3,4	3,5	3,3	3,2	3,2	2,3	1,9	1,6
4. Różnica (3 – 2)	0,0	-0,1	0,1	0,1	0,1	0,3	0,2	0,3	0,6	0,4	0,3	0,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie rysunku 32

Tabela 37. Dynamika wynagrodzeń pracowników sprzedaży i pokrewnych prywatnych przedsiębiorstw w USA (12.2006 - 09.2009)

Dynamika wynagrodzeń pracowników sprzedaży i pokrewnych prywatnych firm w USA [% / rok]												
1. Miesiąc	Gru-06	Mar-07	Czer-07	Wrze-07	Gru-07	Mar-08	Czer-08	Wrze-08	Gru-08	Mar-09	Czer-09	Wrze-09
2. Wszyscy pracownicy	2,7	3,0	2,7	2,5	2,8	2,5	2,6	2,0	0,2	-0,8	-1,8	-0,6
3. Pracownicy – tylko stałe płace	2,8	2,8	2,9	3,5	3,8	4,4	4,0	3,8	3,7	2,1	1,7	1,8
4. Różnica (3 – 2)	0,1	-0,2	0,2	1,0	1,0	1,9	1,4	1,8	3,5	2,9	3,5	2,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie rysunku 33.

Pozwala to podejrzewać, że to właśnie zmienna część wynagrodzeń pociągnęła ją w dół. Mogło to być wynikiem recesji gospodarczej, która zaczęła się w połowie 2007 r. Spadek wielkości sprzedaży prawdopodobnie spowodował zmniejszenie wynagrodzeń zależnych od osiągniętych wyników. Zjawisko to stanowi pewien test elastyczności systemów wynagrodzeń w Stanach Zjednoczonych. Na podstawie danych w tab. 36 i 37 dokonano obliczeń i uzyskano dodatkowe informacje. Dla okresu dekonjunktury gospodarczej (wrzesień 2007 – wrzesień 2009) wyliczono:

- średnie tempo wzrostu płac pracowników ogółem:
 - otrzymujących tylko stałe wynagrodzenia – jako średnią arytmetyczną z dostępnych danych – wynik: ok. 2,9% / rok;
 - otrzymujących wynagrodzenia zmienne bądź częściowo zmienne – ze wzoru:

$$(\text{średnia dla wszystkich pracowników} - \text{średnia dla pracowników z wynagr. stałym}) / \text{udział pracowników ze zmiennym wynagrodzeniem} = (2,6 - 2,9) / 5\% = -5,6\% / \text{rok}$$
- średnie tempo wzrostu płac pracowników sprzedaży i pokrewnych – według tych samych wzorów obliczeniowych:
 - otrzymujących tylko stałe wynagrodzenia – wynik: ok. 3,2% / rok;
 - otrzymujących wynagrodzenia zmienne – wynik: -10,8% / rok.

Z powyższego wnioskuje się, że koniunktura gospodarcza może mieć wpływ głównie na wynagrodzenia zmienne. Dlatego otrzymujące je osoby mogą tracić najwięcej wtedy, gdy spada popyt w gospodarce kraju. W dużej mierze dotyczy to przedstawicieli handlowych.

Oprócz urzędów statystycznych badania wynagrodzeń na świecie prowadzą także pracownicy naukowcy różnych placówek. Poniżej przytoczono te, które wydają się wnosić najwięcej do niniejszej pracy. Punktem wyjścia do dalszych rozważań może być spostrzeżenie poczynione przez dr Jaca Fitz-enz odnośnie możliwości mierzenia efektywności ludzkiej pracy w przedsiębiorstwie. Autor zauważa za możliwe opracowanie schematu „rachunku wyników kapitału ludzkiego” i podaje swoją propozycję (tabela 38). Tabela odnosi się do efektywności inwestycji w pracę ludzką jako oddzielny zasób przedsiębiorstwa. Przedstawiony schemat bazuje na znanym z rachunkowości finansowej rachunku zysków i strat. Jest to więc pewien sposób powiązania systemu motywacyjnego – od strony jego kosztów - z wynikiem finansowym przedsiębiorstwa. Wartość dodana kapitału ludzkiego stanowi część przychodów przedsiębiorstwa. Jak należy przy tym rozumieć samo pojęcie „kapitału ludzkiego”? Literatura podaje różne wyjaśnienia, tu przyjmuje się jedno z najprostszych: kapitał ludzki to ludzki element niematerialnej

wartości podmiotu gospodarczego¹⁵². Stanowi to pewien kontekst, w którym mogą być prowadzone dalsze rozważania.

Tabela 38. Przykładowy schemat obliczania dochodu generowanego przez kapitał ludzki

MEGACORP RACHUNEK WYNIKÓW KAPITAŁU LUDZKIEGO ZA ROK 1999 (W MLN USD)		
PRZYCHODY		
Wartość dodana kapitału ludzkiego	2 655	przychody minus koszty operacyjne niedotyczące kapitału ludzkiego
KOSZTY BEZPOŚREDNIE	1 155	
Pozyskiwanie	15	koszty zatrudnienia
Wynagradzanie	1 128	koszty płac i świadczeń pracowniczych
Rozwój	12	koszty szkoleń
DOCHÓD BRUTTO	1 500	
KOSZTY POŚREDNIE	564	
Wakaty	126	przychody utracone z powodu wakatów
Krzywa uczenia się	438	przychody utracone wskutek zmniejszonej produktywności w pierwszym roku zatrudnienia
DOCHÓD NETTO (przed opodatkowaniem)	936	

Źródło: Fitz-enz J. *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 123

Badania przybliżające do weryfikacji hipotezy

Według słów Duncana Browna (2001): „Strategia wynagradzania jest w ostateczności rodzajem odpowiadania na pytania dotyczące wszelkich kwestii wynagradzania w twojej organizacji – jak stworzyć z tego wartość?”¹⁵³ Takie podejście do kształtowania systemów wynagrodzeń wskazuje, jak się ocenia, właściwą perspektywę patrzenia na wynagradzanie pracowników, w tym przedstawicieli handlowych. Pozwala bowiem **traktować wynagrodzenie nie jako konieczny do poniesienia koszt, ale przyczynę osiągnięcia przychodu i zysku**. W tym kontekście badania nad wynagrodzeniami będą dotyczyły już nie tylko wskaźników opisujących parametry płac (wysokość, struktura, dynamika, itd), ale także ścieżek prowadzących do ukształtowania efektywnych systemów wynagradzania.

Jedno z badań w tym zakresie podaje, na podstawie odpowiedzi specjalistów ds. wynagrodzeń, najważniejsze działania jakie mają oni do wykonania w swojej pracy. Jest to więc przede wszystkim tworzenie systemów wynagrodzeń wspierających strategię

¹⁵² Baron A., Armstrong M. *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom* Wolters Kluwer Sp. z o.o., Kraków 2008, s. 11

¹⁵³ Armstrong M. *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi* Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., Warszawa 2010, s. 215

biznesową przedsiębiorstwa i współpracy z menedżerami liniowymi i konsultantami w celu „większego zorientowania kultury przedsiębiorstwa na efektywność oraz dostosowania tej kultury do polityki wynagradzania”¹⁵⁴. Szczegółowe wyniki przedstawia tabela 39. Zawiera ona odpowiedzi dotyczące działań najważniejszych, ale także najbardziej czasochłonnych z punktu widzenia respondentów. Takie zestawienie daje możliwość porównania i stwierdzenia, w jakim stopniu specjaliści ds. wynagrodzeń, we własnej opinii, zajmują się sprawami przynoszącymi przedsiębiorstwu zyski.

Tabela 39 Najważniejsze i najbardziej czasochłonne działania specjalistów ds. wynagrodzeń

Działanie	Najważniejsze - % odp.	Najbardziej czasochłonne - % odp.
Wspieranie rozwoju przedsiębiorstwa	65	13
Tworzenie strategii wynagradzania	62	33
Udzielanie porad i pomocy menedżerom liniowym	38	21
Projektowanie programów wynagradzania	35	40
Wdrażanie polityki wynagradzania	32	58
Zarządzanie wynagrodzeniami	18	63

Źródło: opracowanie własne na podst.: Armstrong M. *Zarządzanie wynagrodzeniami*, wyd. cyt., s. 425.

Tabela 39 pokazuje, że najmniej czasu zabierają te czynności, które w największym stopniu decydują o jakości funkcjonowania przedsiębiorstwa i odwrotnie – najwięcej te, które nie mają tak dużego znaczenia dla podmiotu. Nie musi to jednak świadczyć o jakimś błędzie, popełnionym przy projektowaniu zakresu zadań specjalistów do spraw wynagrodzeń. Taka struktura może po prostu wynikać z konieczności i być całkowicie naturalna. Ze względu na brak dalszych informacji w tym zakresie nie poddaje się sprawy jednoznacznej ocenie. Badanie pokazuje jednak zainteresowanie autora efektywności szeroko rozumianego procesu zarządzania wynagrodzeniami w przedsiębiorstwie.

Bardziej szczegółowo do efektywności samych wynagrodzeń odnoszą się inne badania, z których warto przytoczyć kilka. Jedne z nich, przeprowadzone przez Mercer Human Resource Consulting¹⁵⁵ pokazały, że tylko 28% z przebadanych 2.600 pracowników czuło się zmotywowanych do osiągania efektów przez funkcjonujące w ich zakładach systemy wynagrodzeń. Należy przy tym zaznaczyć, że w założeniu były to systemy z elementami

¹⁵⁴ Armstrong M. *Zarządzanie wynagrodzeniami* Wolters Kluwer Sp. z o.o., Kraków 2009, s. 424

¹⁵⁵ Dessler G. *Human resource management* Pearson Education International, Upper Saddle River, wyd. 10. s. 438

tzw. zachęt (ang. incentives), a więc wynagradzające za wyniki. Czy jednak świadczy to o braku możliwości skutecznego motywowania pracowników poprzez takie systemy? Odpowiedź na to pytanie daje inne badanie¹⁵⁶. Objęto nim 34 punkty handlowe pewnej sieci sprzedaży detalicznej. W 15 z nich wdrożono systemy wynagrodzeń oparte o premiowanie wyników. Badanie pokazało, że te właśnie punkty sprzedażowe zaczęły radzić sobie znacznie lepiej niż pozostałe i odebrały część klientów innym sieciom. Przy tym, nowe systemy wynagrodzeń sprawdziły się szczególnie dobrze w warunkach zaostrzonej konkurencji. Wynika stąd, że **można w rzeczywistości spotkać oparte na premiowaniu wyników systemy wynagradzania, które skutecznie oddziałują na obroty handlowe przedsiębiorstwa. Systemy te nie są jednak powszechne. Istnieje więc duży potencjał zmiany w tym zakresie, nawet w przedsiębiorstwach amerykańskich.** Ponadto, głębsza analiza przedstawionego zjawiska pozwala poczynić dalsze spostrzeżenia. Badanie pokazało, że zastosowane systemy wynagradzania przełożyły się na wyższą sprzedaż. Przytoczone opracowanie nie podaje jednak, czy i w jakim stopniu zmieniły się wyniki finansowe punktów handlowych. Niewątpliwie, **wzrost motywacji pracowników, skutkujący wyższym wolumenem sprzedaży, jest jednym z dwóch głównych czynników wzrostu zysku przedsiębiorstwa / jednostki biznesowej. W omawianym przypadku ten czynnik udało się uruchomić. Drugim natomiast czynnikiem jest rentowność sprzedaży, o której brakuje tu informacji.** Jak zaznaczono w poprzednim rozdziale, zaprojektowanie zyskowej sprzedaży zależy w szczególności od jakości rachunku kosztów. Dodatkowa prowizja powinna bowiem być finansowana wyłącznie z dodatkowego zysku. Tym nie mniej, system wynagradzania, który skłonił pracowników sprzedaży do osiągnięcia lepszych jej wyników, jest warty uwagi.

Czy więc możliwe jest osiąganie lepszych wyników finansowych dzięki systemowi wynagradzania? Literatura często wskazuje, że zdaniem menedżerów najważniejszą funkcją systemów wynagradzania jest wsparcie realizacji strategii podmiotu gospodarczego¹⁵⁷. Pośrednio potwierdza to wpływ wynagrodzeń na osiąganie zysków, skuteczna realizacja strategii powinna bowiem prowadzić przedsiębiorstwo do maksymalizacji zysku ze sprzedaży. Aby jednak odpowiedzieć na postawione powyżej pytanie, należałoby stwierdzić, **czy podmiot może w praktyce wdrożyć taki system wynagradzania, który przyniesie wzrost tego wyniku. Chodzi więc o taką kombinację**

¹⁵⁶ Tamże, s. 438

¹⁵⁷ Wilson T. *Skuteczne nagradzanie* [w:] Pickford J. (red.) *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi dla Studentów MBA*, Wydawnictwo K.E. LIBER. S.C., Warszawa 2003, s. 277

zmian: wielkości sprzedaży i jej rentowności, która w efekcie przesunie w górę krzywą jednakowego zysku przedsiębiorstwa (rys. 14). W szczególności dotyczy to systemu wynagradzania przedstawicieli handlowych, od których zależy wielkość obrotów ich przedsiębiorstw i często także uzyskiwana marża.

Odpowiedź taką w pewnym stopniu przynoszą cytowane dalej badania. Jedno z nich pokazało, że handlowcy osiągalni znacznie lepsze wyniki sprzedażowe, gdy wynagrodzenie było w 100% prowizyjne, niż przy systemie mieszanym (tzn. stała podstawa i prowizja).¹⁵⁸ Z kolei pewien wywiad przeprowadzony z przedstawicielem handlowym pokazał wady takiego rozwiązania. Pytany handlowiec stwierdził: „Gdy wyjeżdżam na urlop – tracę, gdy choruję – tracę, gdy, nie mam ochoty rzucić wszystkiego i biec na wezwanie, żeby zamknąć transakcję z klientem – tracę. Nie rozumiem, jak ktokolwiek może wytrzymać dłużej w tej pracy. To jak chodzenie po linie bez zabezpieczenia.”¹⁵⁹ Widać stąd, że wynagrodzenie w dużej części zmienne może przynosić raz pożądane, a innym razem niewłaściwe efekty. Czy należy więc stwierdzić, że systemy wynagrodzeń powinny być bardziej zindywidualizowane? Kwestię tę wyjaśnia Tom Wilson, prezes zarządu przedsiębiorstwa doradczego Wilson Group, zajmującego się m.in. projektowaniem systemów wynagrodzeń. Jego zdaniem najważniejsze jest dopasowanie programu do charakteru podmiotu gospodarczego. W efekcie powinien on umożliwić utrzymanie najkorzystniejszego dla przedsiębiorstwa profilu kwalifikacji pracowników. Wymaga to opracowania własnego, celowego systemu¹⁶⁰.

Patrząc z innej strony, już sam fakt istnienia podmiotu, projektującego systemy wynagrodzeń dla handlowców¹⁶¹ wskazuje na świadome powiązanie tych systemów z wynikami przedsiębiorstw, dla których owi handlowcy pracują. Świadomością tą (bądź tym pomysłem) dysponuje jednak konkretne przedsiębiorstwo doradcze. Można się spodziewać, że nie jako jedyne. Mimo to trudno na podstawie oferty rynkowej podmiotów gospodarczych ostatecznie stwierdzić, na ile usługa wdrażania systemów motywacyjnych dla handlowców spełnia swoją rolę. Wstępne badania pokazały natomiast najpopularniejsze proporcje w podziale płac przedstawicieli handlowych na część stałą i zmienną - stała podstawa / prowizja¹⁶²:

¹⁵⁸ Dessler G. *Human resource management...*, wyd. cyt., s. 448

¹⁵⁹ Tamże, s. 448

¹⁶⁰ Wilson T. *Skuteczne nagradzanie...*, wyd. cyt., s. 281

¹⁶¹ Wilson Group: Sales Compensation: Utilizing Incentives to Build Market Leadership - z dn. 12.09.2013 r. <http://www.wilsongroup.com/compensation-and-incentive-solutions/sales-executive-compensation.html>

¹⁶² Dessler G. *Human resource management...* wyd. cyt., s. 448 - 449

1. 80/20.
2. 70/30.
3. 60/40.

Inne badania pokazują częstość zastosowania różnych formy wynagradzania (tab. 40).

Tabela 40. Różne formy wynagradzania

Forma wynagrodzenia	Procent firm stosujących daną formę
Ruchomy czas pracy	73%
Bezgotówkowe formy uznaniowe	72%
Ułatwienia wynajmu mieszkań	70%
Pochwała wpisana do akt	68%
Gotówkowa premia uznaniowa	50%
System awansów	21%
Nagroda motywacyjna	26%
Akcje firmy	34%
Wynagrodzenia za kompetencje / kwalifikacje	19%
Udział w zyskach / gotówka	19%

Źródło: Wilson T. *Skuteczne nagradzanie...* wyd. cyt. s. 281

Pokazują one, po jakie instrumenty w zakresie wynagrodzeń najczęściej sięgają przedsiębiorstwa. Jednak niewiele mówi to o skuteczności systemów. Znacznie lepsza informacja wypływa z wyników badań jakościowych. Przykładowo, jedno z nich formułuje pytanie, jak podmioty rynkowe wykorzystują systemy wynagrodzeń do kształtowania swojej wydajności oraz budowania własnej tożsamości.¹⁶³ W ten sposób autor bada także filozofię stojącą za konkretnymi systemami wynagrodzeń. Na ile jednak są one skuteczne – w jakim stopniu przekładają się na wyniki finansowe? **Z pewnością można potwierdzić założenie o możliwości wpływania poprzez te systemy na motywację, zachowania i produktywność pracowników, a także wielkość sprzedaży.** Przeprowadzone w tym zakresie badania przedstawiają także rozróżnienie, które instrumenty w ramach systemów wynagrodzeń okazują się skuteczne, a które nie (tab. 41).

Tabela 41. Rodzaje systemów wynagrodzeń i ich wpływ na wydajność pracy

System wynagrodzeń	Wpływ na wydajność
Udział w zyskach	17%
Wynagrodzenie zmienne uzależnione od wyników firmy	4%
Plan opcji typu „save as you earn”	3%
Plan opcji pracowniczych/menedżerskich	12%

Źródło: Conyon M., Freeman R. *Przedsiębiorstwa odnoszą korzyści dzięki akcjonariatowi pracowniczemu* [w:] Pickford J. (red.) *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi dla Studentów MBA...* wyd. cyt., s. 296

Tabela 41 pokazuje, że spośród badanych systemów wynagrodzeń istotnie na wydajność pracy w przedsiębiorstwie wpływają dwa – udział w zyskach i plan opcji menedżerskich. Badanie dotyczy jednak wynagrodzeń wszystkich typów pracowników. Z pewnością dla samych przedstawicieli handlowych wskaźniki te kształtowałyby się inaczej, szczególnie w kategorii wynagrodzeń uzależnionych od wyników. Inne ciekawe badania w zakresie efektywności wynagrodzeń opublikowała amerykańska prywatna organizacja non-profit - Narodowe Biuro Badań Gospodarczych (ang. National Bureau of Economic Research, skrót: NBER). Projekt objął niereprezentatywną próbę przedsiębiorstw biorących w latach 2005 – 2007 udział w konkursie na 100 najlepszych amerykańskich pracodawców magazynu Fortune. W próbie badawczej znalazły się zarówno podmioty, które dostały się na listę, jak i te, które się na nią nie dostały. Wyniki badań (tab. 42) pokazały przede wszystkim, że¹⁶⁴:

1. Pomiędzy przedsiębiorstwami biorącymi udział w konkursie istnieją duże różnice w zakresie:
 - zastosowania grupowych motywacyjnych systemów płac¹⁶⁵,
 - różnych praktyk w miejscu pracy,
 - ocenie miejsc pracy przez zatrudnionych.
2. Przedsiębiorstwa stosujące modele wynagrodzenia oparte na „udziale w kapitale”¹⁶⁶ (ang.: shared capitalist modes of compensation):
 - dają pracownikom większy udział w podejmowaniu decyzji,
- zapewniają im szerszy dostęp do zakładowych / korporacyjnych informacji oraz
 - posiadają bardziej przyjazną kulturę organizacyjną niż inne przedsiębiorstwa.
3. **Połączenie motywacyjnych systemów płac i polityki dającej pracownikom większe uprawnienia oraz tworzących przyjazną kulturę organizacyjną:**
 - zwiększa chęć pozostania pracowników w przedsiębiorstwie,
 - zmniejsza liczbę dobrowolnych odejść z pracy,

¹⁶⁴ NBER - Kruse D., Blasi J. Freeman R.: Czy łączenie płacy pracownika z wynikami przedsiębiorstwa pomaga najlepszym przedsiębiorstwom działać jeszcze lepiej? - http://www.nber.org/papers/w17745.pdf?new_window=1 s. 3, z dnia 14. września 2013 r.

¹⁶⁵ Każde wynagrodzenie powinno stanowić bodziec motywacyjny. Jednak jako motywacyjne systemy płac określa się na ogół te, które opierają się na zmiennym wynagradzaniu osiągnięć.

¹⁶⁶ Jako „udział pracowników w kapitale” rozumie się: akcje, opcje na nie, udział w zysku, itp. – Bryson A., Freeman R. *Dzielony kapitalizm – czy to działa?* <http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/cp295.pdf> 17.09.2013

- powoduje wzrost wskaźnika ROE – zwrotu z zainwestowanego kapitału.

Jak należy rozumieć powyższe wyniki? Najważniejszym wnioskiem wydaje się przedstawiony w raporcie z badań, podkreślony powyżej związek pomiędzy systemami wynagrodzeń i kulturą organizacyjną z jednej strony a wskaźnikiem ROE z drugiej. Wskaźnik ROE jest to bowiem: $\text{zysk netto} / \text{kapitał własny}$. **Badanie pokazuje więc związek pomiędzy systemami wynagrodzeń a wynikami finansowymi przedsiębiorstw.** Liczba 0,039 w wierszu dotyczącym skorygowanego wskaźnika ROE nie oznacza wartości tego wskaźnika. Oznacza ona, że w przypadku badanych podmiotów jest on wyższy o 3,9% od średniej krajowej dla przedsiębiorstw podobnej wielkości¹⁶⁷. Należy przy tym zaznaczyć, że **grupowe motywacyjne systemy wynagrodzeń przekładają się na dobre wyniki przedsiębiorstw tylko wtedy, kiedy towarzyszy im sprzyjająca kultura organizacyjna**¹⁶⁸.

Tabela 42. Wartości miar: uprawnień pracowniczych, kultury organizacyjnej i wyników przedsiębiorstw

	Zmienna	Wartość średnia	Odchylenie standardowe	Wielkość próby
Uprawnienia pracowników				
	Zaufanie do pracowników	4,246	0,96	303 928
	Udział w podejmowaniu decyzji	3,821	1,09	302 608
	Informowanie pracowników	4,026	1,02	303 855
Kultura				
	Zespół	4,215	0,99	303 517
	Współpraca	4,116	0,88	303 232
	Zaangażowanie	4,200	0,88	303 503
	Aдекватne wynagrodzenie	3,671	1,21	299 067
	Wskaźnik zaufania***	4,180	0,72	305 339
	Wspaniałe miejsce pracy	4,351	0,95	304 160
Chęć długofalowej współpracy		4,266	1,04	302 863
Wyniki przedsiębiorstwa				
	Dobrowolne odejścia z pracy	0,139	0,12	1 258
	Wskaźnik ROE	0,053	0,40	415
	Skorygowany wskaźnik ROE	0,039	0,15	406

*** zastrzeżone dla Instytutu Wspaniałego Miejsca Pracy (Great Place to Work Institute)

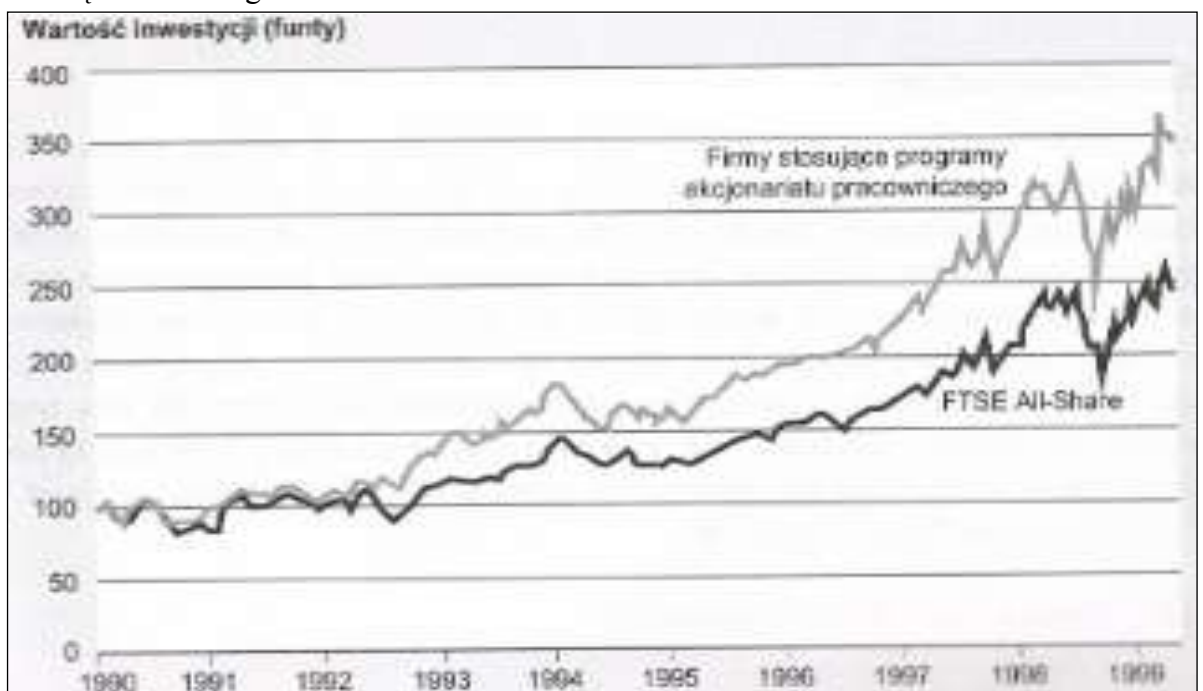
¹⁶⁷ Tamże, s. 10

¹⁶⁸ Tamże, s. 14

Źródło.: NBER - Kruse D., Blasi J. Freeman R.: *Czy łączenie...* wyd. cyt., s. 23 z dnia 14. 09.2013 r.

Inną przesłanką przemawiającą za występowaniem powiązania systemu wynagrodzeń z wynikami finansowymi przedsiębiorstwa jest badanie porównujące zmianę wartości akcji przedsiębiorstw stosujących programy akcjonariatu pracowniczego z ze zmianą wartości akcji wszystkich podmiotów notowanych na brytyjskiej giełdzie FTSE. Wyniki pokazuje rysunek 34.

Rysunek 33. Zmiana wartości akcji przedsiębiorstw stosujących akcjonariat pracowniczy i przedsiębiorstw w ogóle



Źródło: Coynon M., Freeman B. *Firmy odnoszą korzyść dzięki akcjonariatowi pracowniczemu* [w:] Pickford J. (red.) *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi...*, wyd. cyt. s. 297

Dane na wykresie pokazują, że w ciągu 9 lat średnia wartość akcji wszystkich podmiotów wzrosła 2,5 razy, a stosujących akcjonariat pracowniczy 3,5 razy. Jest to bardzo duża różnica. Co prawda nie mówi ona bezpośrednio o wynikach finansowych, jednak pokazuje,

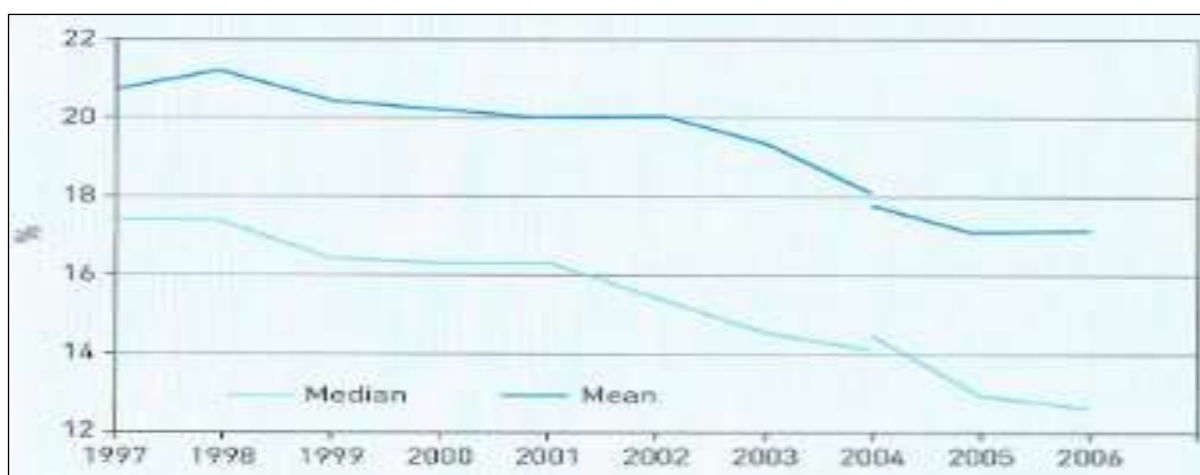
że rynek wycenił spółki dzielące się akcjami z pracownikami dużo wyżej niż pozostałe. Jeżeli ta korelacja nie była przypadkowa to systemy wynagrodzeń posiadają potencjał do tworzenia wartości przedsiębiorstw.

Pozostałe badania

W ramach badań nad wynagrodzeniami, prowadzonych poza Polską, podejmuje się w szczególności takie zagadnienia jak:

- średni koszt płacy w dolarach amerykańskich i w % przychodu przedsiębiorstwa¹⁶⁹;
- różnice płac w zależności od czynników takich jak¹⁷⁰:
 - wielkość przedsiębiorstwa,
 - gałąź gospodarki,
 - popyt i podaż na rynku pracy,
 - inne czynniki niezwiązane z indywidualnymi cechami zatrudnionego, mówiące o jego wydajności;
- wynagradzanie pracowników za pomocą akcji przedsiębiorstwa¹⁷¹;
- sposób ustalania wielkości wynagrodzenia¹⁷²;
- wpływ systemów wynagrodzeń na zachowania pracowników¹⁷³;
- minimalne wynagrodzenia w wybranych krajach Azji¹⁷⁴;

Rysunek 34. Procentowe różnice płac mężczyzn i kobiet, Wielka Brytania



Źródło.: Wrgiht A. *Gender Equality and Pay: someday will my pay be equal?* [w:] Porter C., Bingham C., Simmonds D. (red.) *Exploring human resource management* McGraw Hill Higher Education, Londyn 2008 s. 181.

Tabela 43. Różnica wysokości wynagrodzeń kobiet i mężczyzn, Wielka Brytania

Rok	Średnia	Mediana
1997	21,0%	17,5%

¹⁶⁹ Fitz-enz J. *Rentowność inwestycji...* wyd. cyt., s. 53

¹⁷⁰ Mortensen D. *Dyspersja Płac* Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 1 - 90

¹⁷¹ National Center of Employee Ownership: Wyniki ankiety: wynagradzanie akcjami w prywatnych przedsiębiorstwach, 2012 - <http://www.nceo.org/Private-Company-Equity-Compensation-Survey-Results/m/153/> 17.09.2013

¹⁷² McKenna E., Beech N. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* FELBERG SJA, Warszawa 1999, s.164-170

¹⁷³ Belbin M. *Nie tylko zespół* Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., Warszawa 2010 r., s. 64 – 67.

¹⁷⁴ Mathe H., Pavie X., O’Keeffe M *VALUING PEOPLE TO CREATE VALUE. An Innovative Approach to Leveraging Motivation at Work* World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd. Singapur 2012, s. 111

1998	21,4%	17,5%
1999	20,5%	16,4%
2000	20,2%	16,3%
2001	20,0%	16,3%
2002	20,1%	15,5%
2003	19,4%	14,5%
2004	17,9%	14,3%
2005	17,2%	12,9%
2006	17,2%	12,6%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie rysunku 35.

- porównanie czynników przyciągających ludzi do pracy w różnych krajach¹⁷⁵ – badanie pokazało, że w krajach o dojrzałej gospodarce wynagrodzenie było najważniejszym czynnikiem przyciągającym ludzi do pracy w określonej organizacji, a w krajach rozwijających się – większe znacznie miały możliwości awansu, wynagrodzenie było na drugim miejscu;
- wysokość wynagrodzeń na tle obrotów przedsiębiorstwa¹⁷⁶;
- zróżnicowanie płac kobiet i mężczyzn – zjawisko to pokazują rysunek 35 i tabela 46;

Tabela 44. Wynagrodzenia prezesów zarządu w wybranych krajach

Kraj	Wynagrodzenie [USD]
Stany Zjednoczone	2 164 952
Wielka Brytania	1 184 396
Włochy	1 137 326
Kanada	1 068 964
Singapur	1 033 274
Meksyk	1 002 375
Belgia	987 387
Holandia	862 711
Australia	707 747
Chiny (Honk Kong)	651 339
Wenezuela	468 868

¹⁷⁵ Tamże, s. 93

¹⁷⁶ - Poels F. *Wartościowanie stanowisk pracy i strategię wynagrodzeń. Jak wprowadzić efektywny system*
Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 200

Argentyna	431 300
-----------	---------

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Dowling P., Festing M., Engle A. *International Human Resource Management* Cengage Learning EMEA, wyd. V, 2008, s. 166

- różne aspekty wynagradzania w korporacjach międzynarodowych:
 - całkowite wynagrodzenia prezesów zarządów – wyniki prezentuje tabela 44,
 - maksymalna krańcowa stopa opodatkowania dochodu w różnych krajach,¹⁷⁷
 - siła nabywcza płac w różnych miastach mierzona ceną kanapki Big Mac – tabela 45;
- cele strategii wynagradzania¹⁷⁸;
- zróżnicowanie płac¹⁷⁹;

Tabela 45. Czas pracy konieczny do zarobienia na 1 kanapkę Big Mac w wybranych miastach na świecie

Miasto	Czas [minuty]
Chicago	9
Los Angeles, Miami, Tokio	10
Nowy Jork	12
Honk Kong	12
Toronto	13
Zurych, Montreal, Dublin, Luksemburg	14
Bazylea, Frankfurt, Wiedeń	15
Genewa, Amsterdam, Kopenhaga, Berlin, Londyn, Nikozja	16
Lugano, Taipei	17
Oslo, Bruksela, Sydney	18
Auckland, Helsinki, Sztokholm, Paryż	19
Dubaj, Singapur	20
Madryt, Mediolan, Ateny	21
Vilno, Lagos	57
Manila	59
Dżakarta	64
Meksyk	72
Karakas	74

¹⁷⁷ Dowling P., Festing M., Engle A. *International Human Resource Management...* wyd. cyt., s. 170

¹⁷⁸ Lundy O., Cowling A. *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi* Oficyna Ekon., Kraków 2001,

¹⁷⁹ ³⁰⁴ Reeds. A. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (HRM). Innowacje* Wyd. PETIT, Warszawa 2002, s.106

Kijów, Lima	75
Bukareszt	76
Bogota	90
Mumbai	104
Karachi	132
Nairobi	181

Źródło: Dowling P., Festing M., Engle A. *International ...* wyd. cyt. s. 173;

- przegląd mniej typowych systemów wynagradzania¹⁸⁰;
- wysokość wynagrodzeń dla poszczególnych zawodów¹⁸¹;
- modele wynagradzania lekarzy¹⁸² i sposoby maksymalizowania przez nich dochodów¹⁸³;

¹⁸⁰ Tamże, s. 207 - 121

¹⁸¹ <http://www1.salary.com/> z dnia 17. września 2013 r.

¹⁸² Folland S., Goodman A., Stano M., *Ekonomia zdrowia i opieki zdrowotnej* Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., Warszawa 2011, s. 575 – 576.

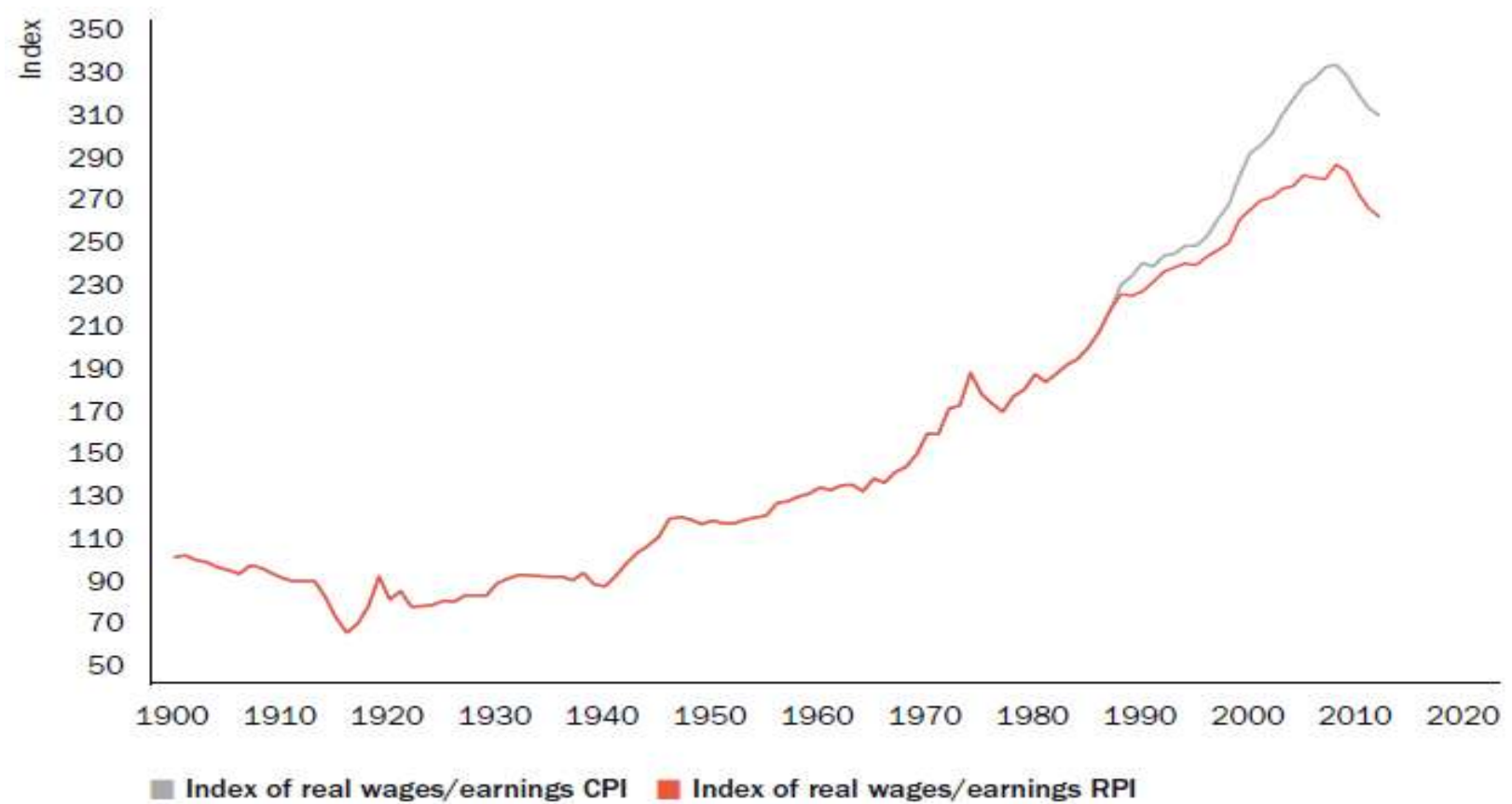
¹⁸³ Getzen T. *Ekonomia zdrowia* Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 179 – 184.

Tabela 46. Wzrost nominalny i realny średnich płac w Wielkiej Brytanii w latach 2001 - 2012

Rok	Nominalny wzrost tygodniowych płac [%/rok]			Realny wzrost tygodniowych płac w relacji do cen detalicznych [%/rok]			Realny wzrost tygodniowych płac w relacji do cen konsumpcyjnych [%/rok]		
	W ostatnim roku	W ostatnich 5 latach	W ostatnich 10 latach	W ostatnim roku	W ostatnich 5 latach	W ostatnich 10 latach	W ostatnim roku	W ostatnich 5 latach	W ostatnich 10 latach
2001	3,33	–	–	2,62	–	–	2,24	–	–
2002	2,35	–	–	-0,58	–	–	0,65	–	–
2003	4,01	–	–	1,18	–	–	2,73	–	–
2004	4,13	–	–	0,62	–	–	2,45	–	–
2005	4,23	3,61	–	1,98	1,16	–	2,27	2,07	–
2006	5,33	4,01	–	0,86	0,81	–	2,29	2,08	–
2007	5,30	4,60	–	1,21	1,17	–	3,12	2,57	–
2008	1,83	4,16	–	0,87	1,11	–	-1,24	1,77	–
2009	1,35	3,59	–	-1,02	0,77	–	-1,44	0,98	–
2010	1,11	2,97	3,29	-3,50	-0,33	0,41	-2,53	0,02	1,04
2011	1,97	2,30	3,13	-2,71	-1,05	-0,12	-2,13	-0,86	0,59
2012	1,51	1,55	3,07	-1,54	-1,59	-0,22	-1,17	-1,70	0,41

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Towers Watson *Długookresowe dane statystyczne, Wielka Brytania 2013* s. 13 - www.towerswatson.com z 28.08.2013 r.

Rysunek 35. Średnie płace w Wielkiej Brytanii



Źródło: Towers Watson *Długookresowe dane statystyczne...* wyd. cyt., s. 12 z dn. 14. września 2013 r.

- normy prawne dotyczące zagadnień płacowych¹⁸⁴;
- zmiana nominalnej i realnej wysokości płac na przestrzeni lat – tabela 46 i rysunek 36 – dla Wielkiej Brytanii;

Rysunek pokazuje średnie płace w Wielkiej Brytanii na przestrzeni ponad 100 lat. Odnosi się on więc do tego samego zjawiska, co tabela 46, tylko w innej perspektywie czasowej. CPI (ang. Consumer Price Index) oznacza wskaźnik zmiany cen płaconych przez konsumentów.¹⁸⁵ Jest to wskaźnik inflacji, obejmujący wszystkie towary¹⁸⁶. Z kolei RPI, czyli Retail Price Index, to wskaźnik, który pokazuje zmiany cen towarów nabywanych do konsumpcji w gospodarstwach domowych Wielkiej Brytanii¹⁸⁷;

- preferencje pracowników w zakresie świadczeń pozapłacowych (tabela 47).

Tabela 47. Preferencje pracowników w zakresie świadczeń pozapłacowych
– badanie na próbie 1004 Amerykanów

Świadczenie	Procent wskazań
Wycieczka do wybranego przez siebie miejsca	40%
„Szaleństwo zakupów” w ulubionych punktach handlowych	23%
Naprawy domowe / ozdoby	19%
Karnet na imprezy rozrywkowe	10%
Sprzęt elektroniczny	4%

Źródło: Dessler G. Human resource management, Pearson Education International, Upper Saddle River, wyd. 10. (brak daty wydania), s. 439

1.10. Luka badawcza

Celem tego podrozdziału jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie: **czy istnieje luka w obszarze badań nad wynagrodzeniami?** W tym przypadku pozytywna odpowiedź oznacza, że znaleziono zagadnienie, które spełnia równocześnie dwa warunki:

¹⁸⁴ Lanz K. *Zatrudnianie i zarządzanie personelem* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 63- 66

¹⁸⁵ <http://www.finance.egospodarka.pl/10045,CPI-Consumer-Price-Index,1,57,1.html> z dnia 14.09.2013 r.

¹⁸⁶ Inflacja RPI (Wlk. Brytania) - <http://www.macronext.pl/pl/raport/680> z dn. 17. września 2013 r.

¹⁸⁷ Tamże, z dnia 17. września 2013 r.

- 1) Jego opracowanie jest istotne dla zaspokojenia potrzeb jednostek bądź grup – pozwoli osiągnąć wyższą efektywność pracy, prowadzić dalsze badania itd.
- 2) Nie zostało jeszcze wyczerpująco opisane w ramach zrealizowanych dotychczas badań.

Szukając odpowiedzi na powyższe pytania, w toku studiów literatury przedmiotu stwierdzono, że:

- a) istnieje duży wolumen opracowań w zakresie badań nad wynagrodzeniami, zarówno polskich, jak i zagranicznych;
- b) występuje zagadnienie, którego zgłębienie może istotnie przyczynić się do poprawy funkcjonowania przedsiębiorstw. Tym zagadnieniem jest wykorzystanie systemów wynagrodzeń do tworzenia wartości w przedsiębiorstwach, co w efekcie powinno prowadzić do poprawy wyników finansowych;
- c) brakuje opracowań umożliwiających wytworzenie dobrych praktyk w zakresie projektowania i wdrażania systemów wynagrodzeń zwiększających zyski w przedsiębiorstwach;
- d) najbardziej newralgicznym punktem w tym obszarze są wynagrodzenia przedstawicieli handlowych przedsiębiorstw działających na zasadzie B2B.

Poniżej przedstawia się uzasadnienie tych wniosków.

Przegląd literatury pozwolił stwierdzić, że w **systemach wynagrodzeń tkwi pewien potencjał wpływu na wyniki finansowe przedsiębiorstw**. Brak jednak badań ostatecznie przesądzających jego wielkość. Warto przy tym wyjaśnić charakter tego wpływu. Trudno o bezpośrednie przełożenie sposobu wynagradzania na wynik finansowy. Wpływ ten może mieć charakter pośredni, dlatego będzie nieco trudniejszy do uchwycenia. Systemy wynagrodzeń mogą bowiem motywować pracowników do wytężonego wysiłku, wyższej produktywności, dbałości o wysokie ceny i niskie koszty. Wysiłek i zaangażowanie nie zawsze jednak przekładają się na lepsze wyniki. Te zależą bowiem także od innych czynników – m.in. od koniunktury rynkowej. Problem ten może zostać rozwiązany poprzez ujęcie przedmiotowego powiązania jako łańcucha wartości, którego pierwszym ogniwem jest system motywacyjny, a ostatnim wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Zjawisko to w odniesieniu do przedstawicieli handlowych pokazuje rys. nr 8. Takie podejście pomaga oddzielić oddziaływanie systemów wynagrodzeń od innych wpływów na wyniki finansowe przedsiębiorstw.

O istnieniu omawianego potencjału świadczą zrealizowane projekty badawcze.

Pokazują one m.in., że pracownicy przedsiębiorstw otrzymują znaczną część swojego wynagrodzenia w postaci zmiennej (tab. 29). W szczególności dotyczy to pracowników sprzedaży, a więc i przedstawicieli handlowych. (tab. 30 i rys. 20). Oznacza to akceptację przez obie strony rynku pracy takiego rozwiązania. Świadczy także o praktycznych możliwościach wiązania wynagrodzeń z osiąganymi wynikami. Ponadto, można wyraźnie wskazać wpływ sposobu wynagradzania na efektywność pracy i obroty osiągnięte przez przedsiębiorstwa bądź ich oddziały. Obserwuje się w tym zakresie takie zjawiska, jak:

- silny wpływ:
 - wynagrodzeń powiązanych z efektami pracy na zaangażowanie w organizację,
 - nagrody finansowej (podwyżka, premia) na poziom zaangażowania w pracę;
- dodatnia korelacja wysokości wynagrodzeń z wydajnością pracy i wynikiem finansowym w badanych przedsiębiorstwach (tab. 19 i 20);
- znacznie wyższa wycena spółek dzielących się akcjami z pracownikami, świadcząca o potencjale systemów wynagrodzeń do tworzenia wartości podmiotów rynkowych (rys. 33);
- istotny udział części zmiennej w wynagrodzeniach pracowników ogółem i sprzedawców (tab. 29 i 30 oraz rys. 20);
- osiąganie znacznie lepszych wyników sprzedażowych przez handlowców, gdy wynagrodzenie było w 100% prowizyjne, niż przy systemie mieszanym;
- wiązanie przez amerykańskich przedsiębiorców jakości systemu wynagradzania handlowców z jakością funkcjonowania podmiotu – fakt istnienia usług doradczych w tym zakresie;
- wzrost wskaźnika ROE jako skutek połączenia motywacyjnych systemów wynagrodzeń z odpowiednim podejściem do pracowników, dającym im większe uprawnienia oraz tworzącym przyjazną kulturę organizacyjną;
- skuteczne oddziaływanie opartego na premiowaniu wyników systemu wynagradzania przedstawicieli handlowych na obroty punktów sprzedaży detalicznej.

Drugim ważnym spostrzeżeniem, uczynionym na podstawie przeglądu literatury jest **brak wyraźnej informacji o dobrym wykorzystaniu systemów wynagrodzeń w przedsiębiorstwach do wpływania na wyniki finansowe**. Tak więc, instrument tworzenia wartości w przedsiębiorstwach, jakim są systemy płac, może być słabo zagospodarowany, zarówno w Polsce, jak i innych krajach. Wyjątku nie stanowią tu nawet przodujące w

naucze o zarządzaniu Stany Zjednoczone. Spośród przytoczonych w rozdziale trzecim badań świadczy o tym przede wszystkim jedno, przeprowadzone na grupie 2.600 pracowników, pokazujące, że tylko 28% z nich czuło się zmotywowanych do większych osiągnięć dzięki działającym w ich zakładach systemom wynagrodzeń. Przy tym, były to systemy wynagradzające za wyniki 155. Można się więc było spodziewać, że będą silnie motywować pracowników. Oprócz tego, na niewykorzystany potencjał systemów wynagrodzeń mogą wskazywać takie zjawiska jak:

- przewidywania przedsiębiorców nt. istotnego podniesienia wynagrodzeń w swoich jednostkach, pomimo utrzymania stałego poziomu wydajności pracy (tab. 16 i 17);
- brak silnego związku pomiędzy zmianą wysokości marż i wynagrodzeń w badanej grupie przedsiębiorstw (tab. 18).

Ostatecznie jednak brak pewności, czy na powyższe zjawiska nie miały silnego wpływu inne czynniki – w szczególności zmiany podażowo – popytowe na rynku pracy (np. otwarcie nowych rynków dla polskich pracowników). **Trudno więc stwierdzić, w jakim stopniu przedsiębiorstwa działające na rynku B2B wykorzystują możliwości wpływania na swoje wyniki poprzez właściwie skonstruowane systemy wynagrodzeń.**

Czy daje to zatem pole do dalszych badań w tym zakresie? Kwestię tę rozstrzygają kolejne wnioski z dokonanego przeglądu przeprowadzonych dotychczas badań – polskich i zagranicznych. Przed ich przedstawieniem warto jednak pokazać jeszcze jeden aspekt badanej rzeczywistości.

Niniejsza praca zawęży zakres badań do wynagrodzeń przedstawicieli handlowych przedsiębiorstw działających na rynku B2B. Jak zostało to opisane w rozdziale drugim, jest to grupa pracowników od której często zależy wielkość obrotów przedsiębiorstwa. Ponadto, mogą oni mieć wpływ na ceny sprzedaży oraz decydować o części kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo. Jednocześnie ich praca zwykle charakteryzuje się dużą swobodą działania. W typowej sytuacji przedstawiciel handlowy sam ustala przynajmniej część zakresu czasowego dla wykonywania swoich obowiązków, sam wybiera potencjalnych klientów i samodzielnie dokonuje czynności sprzedażowych. W znacznej części swojej pracy działa bez nadzoru. Daje to duże pole do zróżnicowania efektów, nawet pomiędzy przedstawicielami tego samego podmiotu. Dlatego właśnie **wyniki osiągnane przez handlowców mogą stanowić newralgiczny punkt w**

funkcjonowaniu całego przedsiębiorstwa. Aby zobrazować to zjawisko, posłużono się schematami (rys. 31 i tab. 48).

Rysunek 37 przedstawia koncepcję łańcucha wartości autorstwa Michaela Portera. Schemat pokazuje sekwencję poszczególnych procesów realizowanych w przedsiębiorstwie. Przy tym, koncepcja łańcucha wartości Portera mówi, że każdy proces posiada swój wkład w¹⁸⁸:

- pozycję przedsiębiorstwa na rynku,
- osiągnięte przez nie przychody,
- ponoszone koszty.

Tak więc, każdy proces dodaje wartość do produktu¹⁸⁹. Przy tym, jak stwierdzono wyżej, wkładem najmniej kontrolowanym przez kierownictwo podmiotu jest często proces sprzedaży. Najtrudniej jest zapanować nad jego wynikami. Dzieje się tak, ponieważ sprzedaż to interakcja różnych – na ogół dwóch - podmiotów, z których każdy znajduje się w odrębnej grupie interesów (sprzedający i kupujący). W innym ujęciu wkład przedstawicieli handlowych w powstawanie zysku w przedsiębiorstwie można pokazać na schemacie rachunku zysków i strat – tabela 48.

Tabela 48. Fragment rachunku zysków i strat – wariant kalkulacyjny

A. Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów
B. Koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów
C. Zysk (strata) brutto ze sprzedaży (A–B)
D. Koszty sprzedaży
E. Koszty ogólnego zarządu
F. Zysk (strata) ze sprzedaży (C–D–E)

Źródło: Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. z 2013 r. poz. 330, 613) - <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20130000330> z dnia 27. września 2013 r., s. 88

W tabeli 48 pokazano kolejne kroki obliczania wyniku finansowego ze sprzedaży w wariantcie kalkulacyjnym. Kolorem zaznaczono pozycje, na których wielkość wpływ posiadają przedstawiciele handlowi. Tak więc, na wielkość pozycji A – przychody netto...

¹⁸⁸ Łańcuch wartości – <http://isc.infor.pl/slownik-pojec/haslo,100861.html> z dnia 30. września 2013 r.

¹⁸⁹ Tamże, z dnia 30. września 2013 r.

- pracują tak wydziały produkcyjne, jak i logistyczne oraz administracyjne, jak również handlowe.

Rysunek 36 Model łańcucha wartości Michaela Portera



Źródło: Porter M. Przewaga konkurencyjna: osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników, Helion, Gliwice 2006, s. 37

Każdy z nich dodaje wartość do produktu. Jednak to od handlowców zależy wolumen osiągniętej sprzedaży i często jej ostateczna cena. Stąd przypisuje się szczególną rolę ich motywacji do pracy. Ponadto, każdy wydział jest odpowiedzialny za określone koszty – handlowcy za koszty sprzedaży, w których mieszczą się ich wynagrodzenia i inne wydatki związane z procesem sprzedażowym.¹⁹⁰

Na podstawie powyższych spostrzeżeń formułuje się główną hipotezę badawczą niniejszej pracy, w następującym brzmieniu:

Przedsiębiorstwa działające na rynku biznes do biznesu (B-2-B) stosujące różne metody wynagradzania pracowników działu handlowego osiągają odmienną rentowność..

W tym miejscu warto powrócić do rozważań na temat wniosków wyciągniętych z przestudiowanej literatury. Czy rzeczywiście systemy wynagrodzeń przedstawicieli handlowych posiadają istotny potencjał do wpływania na wyniki finansowe przedsiębiorstw? Czy go wykorzystują? Wątpliwości tych nie rozwiewają ani badania polskich autorów, ani zagranicznych, ani statystyki urzędowe poszczególnych państw.

W odniesieniu do projektów badawczych w zakresie wynagrodzeń zrealizowanych przez polskich naukowców stwierdza się, że:

- wyniki uzyskane w kategorii: wysokość wynagrodzeń dają, z punktu widzenia niniejszej pracy, bardzo ogólną informację o płacach przedstawicieli handlowych. Pokazują w najlepszym wypadku współwystępowanie czynników płacowych i efektywnościowych w przedsiębiorstwach. Nie przybliżają do weryfikacji postawionej hipotezy (tab. 19 i 20);
- dużo miejsca zajmują badania przedstawiające, jakie czynniki wpływają na zmienność wysokości wynagrodzeń. Pokazują one pewne związki pomiędzy efektywnością pracy i wynikami przedsiębiorstw z jednej strony a wynagrodzeniami z drugiej (tab. 22 - 26). Nie ujawniają jednak wpływu systemów płac na osiąganę przez podmioty zyski / straty. Dlatego też nie przybliżają znacząco do weryfikacji hipotezy niniejszej pracy;
- wyniki badań w kategorii: struktura wynagrodzeń pokazują, w jaki sposób i za co opłacani są pracownicy przedsiębiorstw, w tym także handlowcy. Prezentują częstość występowania wynagradzania za osiągnięcia. Jednak nie pokazują wpływu systemów płac na wyniki finansowe podmiotów gospodarczych.

190

RZiS wariant kalkulacyjny http://www.findict.pl/academy/rachunkowosc/podstawy_rachunkowosci/rachunek_zyskow_i_strat/rachunek_zyskow_i_strat_wariant_kalkulacyjny.php z dnia 27. września 2013 r.

Podsumowując, przytoczone badania polskich autorów wskazują na ich zainteresowanie powiązaniem poziomu wynagrodzeń z wydajnością pracy i wynikami finansowymi przedsiębiorstw. Jednak nie dają informacji o pewnym i mierzalnym związku tych czynników.

Z kolei w odniesieniu do zagranicznej literatury przedmiotu stwierdza się, że:

- wiedzy o projektowaniu systemów wynagrodzeń dla przedstawicieli handlowych dostarcza praktyka gospodarcza i raporty biznesowe, nie naukowe;
- naukowcy podejmują się badań pozwalających ustalić wpływ systemów wynagrodzeń na wyniki osiągane przez przedstawicieli handlowych. Ustalenia te są jednak wybiórcze, pozostawiają pole do dalszych badań.

W końcu, w odniesieniu urzędów statystycznych i innych publicznych jednostek w Polsce i za granicą stwierdza się, co następuje. Instytucje **te dostarczają zwykle pewne standardowe informacje o wynagrodzeniach przedstawicieli handlowych**, takie jak ich wysokość, czy dynamika na przestrzeni lat, w różnych przekrojach. Przy tym w Stanach Zjednoczonych, a więc kraju przodującym w prowadzeniu badań w dziedzinie zarządzania, informacje te są stosunkowo bogate. Odnaleźć w nich bowiem można wysokość płac handlowców w konkretnej branży – na terenie całego kraju i w każdym stanie z osobna. Ponadto, urząd statystyczny tego państwa dostarcza pewnych informacji o efektywności wynagradzania i o zmiennych płacach pracowników różnych grup zawodowych, między innymi sprzedawców i pokrewnych, w której to kategorii mieszczą się przedstawiciele handlowi. Pomimo to, dane te w najlepszym przypadku umożliwiają uzyskanie wglądu w wysokość i dynamikę, ewentualnie strukturę wynagrodzeń handlowców. Dociekliwy badacz może także analizować niniejsze zjawiska na tle różnych wielkości makroekonomicznych, czerpiąc dane z badań tychże urzędów. Może to prowadzić do uzyskania informacji o korelacji dwóch lub większej ilości czynników. Trudno jednak ustalić na ich podstawie wpływ jednego czynnika na drugi.

Przytoczone powyżej wyniki badań wskazują więc na to, iż:

- 1) W systemach wynagrodzeń znajduje się pewien potencjał wpływu na zyski / straty przedsiębiorstw, ciągle nie zbadano jednak jego wielkości.
- 2) Brak informacji o dobrym zagospodarowaniu tego potencjału.

Daje to podstawę do prowadzenia dalszych badań w tym zakresie. Warto bowiem poddać szczegółowej analizie konkretne systemy płac, w celu stworzenia dobrych praktyk w tym obszarze. Stanowi to o możliwości wzrostu efektywności wynagradzania.

1. Korelacje metod wynagradzania pracowników działu sprzedaży z rentownością przedsiębiorstw działających na rynku biznes do biznesu (B-2-B) – wyniki i analiza badań

1.11. Przedstawienie szczegółów metodyki badania

Celem niniejszego rozdziału jest prezentacja praktycznych, możliwych do zastosowania przez pracodawców i menadżerów, wskazówek w zakresie wynagradzania przedstawicieli handlowych podmiotów działających na rynku B2B. Realizacji tego celu służy przedstawienie i interpretacja wyników badania przeprowadzonego na grupie przedsiębiorstw.

Badanie przeprowadzono w okresie: 1. października – 30. listopada 2013 r. na grupie polskich przedsiębiorstw działających na rynku: biznes do biznesu. W skład próby weszły podmioty różniące się między sobą pod względem wielkości zatrudnienia, co szczegółowo pokazują: tabela 49 i rysunek 38. Do badania wykorzystano technikę CAWI¹⁹¹. Uzyskano 91 pełnych odpowiedzi, które następnie poddano analizie. Próba nie jest reprezentatywna. Respondentami w przedsiębiorstwach byli przedstawiciele kadry kierowniczej działów handlowych. Ankieta zawierała jedno pytanie filtrujące – o występowanie bądź brak prowizyjnego systemu wynagrodzeń w danym przedsiębiorstwie oraz:

- 11 pytań dla podmiotów, w których taki system występuje,
- 8 pytań dla tych, w których on nie występuje.

Poniżej przedstawiono raport z badania. Zawiera on zbiorcze informacje o wynikach uzyskanych w poszczególnych kategoriach (kolejne pytania), a także wnioski, ukierunkowane na ułatwienie osobom zarządzającym przedsiębiorstwami i działami handlowymi podejmowanie decyzji w zakresie konstrukcji systemów wynagrodzeń. Z punktu widzenia całej pracy są to wnioski cząstkowe.

Tabela 49 i rysunek 38 pokazują, że dominującą grupą w badaniu były przedsiębiorstwa małe i średnie (według kryterium zatrudnienia). W próbie znalazły się

¹⁹¹ Badanie CAWI (Computer Assisted Web Interview) – technika zbierania informacji, w której respondent proszony jest o wypełnienie ankiety w formie elektronicznej.

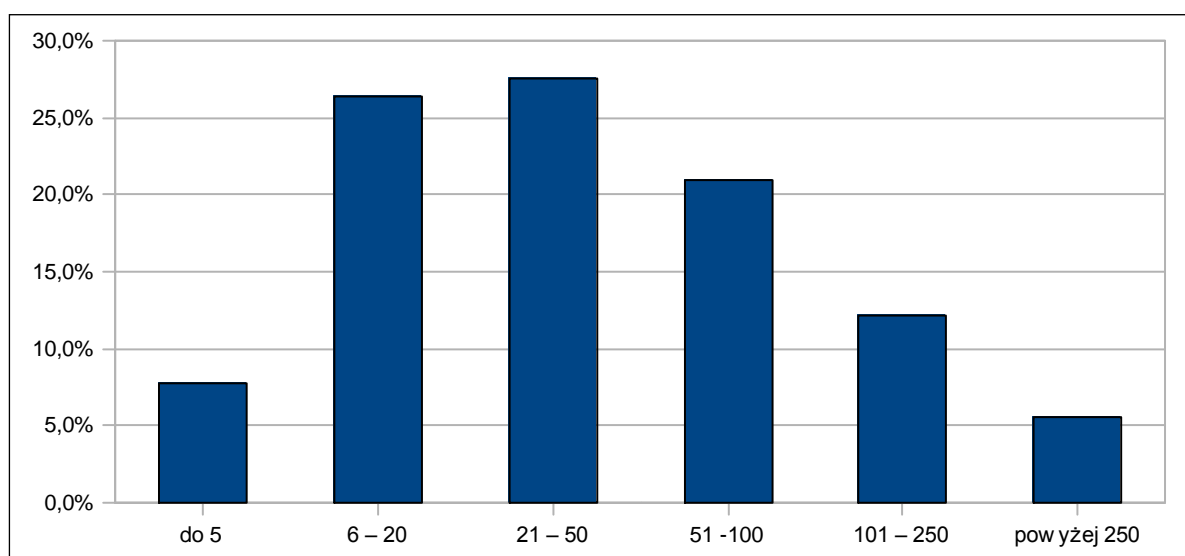
także przedsiębiorstwa mikro i duże¹⁹², ale stanowiły one odpowiednio: 7.7% - zatrudniające do 5 pracowników i 5.5% - zatrudniające powyżej 250 pracowników.

Tabela 49. Liczba pracowników przedsiębiorstw biorących udział w badaniu

Liczba pracowników	Udział w całości
do 5	7,7%
6 – 20	26,4%
21 – 50	27,5%
51 -100	20,9%
101 – 250	12,1%
powyżej 250	5,5%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Rysunek 37. Liczba pracowników przedsiębiorstw biorących udział w badaniu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie. tab. 49.

Ponadto, w badanych podmiotach określono liczbę pracowników działu sprzedaży, co przedstawiono w tabeli 50 i na rysunku 39.

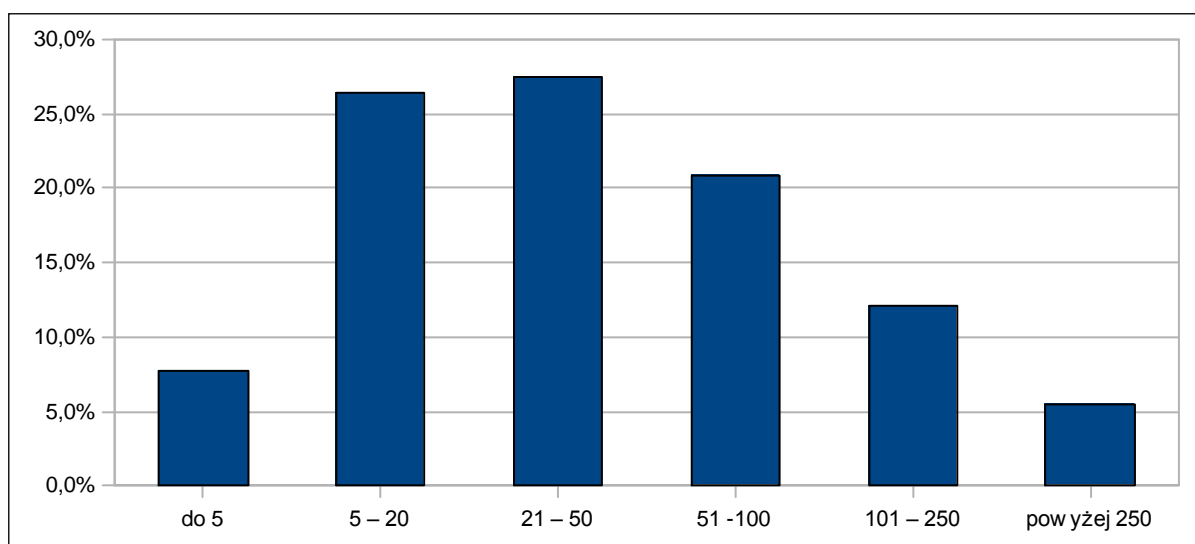
Tabela 50. Liczba pracowników działu sprzedaży podmiotów biorących udział w badaniu

¹⁹² Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej, art. 104 - 106, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20041731807> s. 53, z dnia 04.01.2014 r.

Liczba pracowników działu sprzedaży	Udział w całości
do 5	33,3%
6 – 20	39,6%
21 – 50	15,1%
51 -100	8,8%
101 – 250	1,1%
powyżej 250	2,2%

Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 38. Liczba pracowników działu sprzedaży podmiotów biorących udział w



badaniu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Metodologia – korelacje

W badaniu zostały przeanalizowane następujące korelacje:

- korelacja pomiędzy oceną rentowności przedsiębiorstwa a ilością stosowanych elementów systemów motywacyjnych,
- korelacja pomiędzy oceną zarobków pracowników a ilością stosowanych elementów systemów motywacyjnych,
- korelacja pomiędzy oceną rentowności przedsiębiorstwa a udziałem i częścią zmiennej w wynagrodzeniu,

- korelacja pomiędzy oceną zarobków pracowników a udziałem części zmiennej w wynagrodzeniu,
- korelacja pomiędzy oceną rentowności przedsiębiorstwa a długością okresu rozliczeniowego,
- korelacja pomiędzy oceną zarobków pracowników a długością okresu rozliczeniowego,
- korelacja pomiędzy oceną rentowności przedsiębiorstwa a stopniem trudności realizacji celów,
- korelacja pomiędzy oceną zarobków pracowników a stopniem trudności realizacji celów.

Przy liczeniu korelacji został użyty współczynnik rang Spearmana.

Ranga jest to liczba odpowiadająca miejscu w uporządkowaniu każdej z cech. Najmniejsze liczby zostały przypisane „najmniejszym odpowiedziom” (do 20%, miesiąc, bardzo łatwe, zdecydowanie niska, zdecydowanie niższe). W przypadku, gdy w badanej próbie było więcej jednostek z identycznym natężeniem badanej cechy, przypisywane były identyczne rangi będące średnią arytmetyczną z rang przynależnych tym samym jednostkom.

Tabela 51. Wzrost nasilenia cech jakościowych

	Udział części zmiennej w przeciętnym wynagrodzeniu pracownika	Długość okresu rozliczeniowego	Stopień trudności realizacji celów sprzedażowych	Ocena rentowności sprzedaży na tle konkurencji	Ocena wysokości zarobków pracowników na tle konkurencji
Najniższe nasilenie	Do 20%	Miesiąc	Bardzo łatwe	Zdecydowanie niska	Zdecydowanie niższe
	21-40%	Dwa miesiące	Łatwe	Niska	Niższe
	41-60%	Kwartał	Raczej łatwe	Raczej niska	Raczej niższe
	61-80%	Półrocze	Raczej trudne	Raczej wysoka	Raczej wyższe
	81-100%	Rok	Trudne	Wysoka	Wyższe
Najwyższe nasilenie	X	X	Bardzo trudne	Zdecydowanie wysoka	Zdecydowanie wyższe

Źródło: opracowanie własne

Do policzenia korelacji został użyty poniższy wzór:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Przy czym:

r - współczynnik rang Spearmana

d – różnica pomiędzy rangami odpowiadających sobie wartości cech

n – liczebność próby

Współczynnik korelacji rang przyjmuje wartości $[-1,1]$. Interpretacja współczynnika:

- im większa wartość bezwzględna współczynnika tym silniejsza korelacja,
- ujemny współczynnik – wraz ze wzrostem jednej ze zmiennych, wartość drugiej zmiennej spada,
- dodatni współczynnik – wraz ze wzrostem jednej ze zmiennych, wartość drugiej zmiennej wzrasta.

Zebrane dane nie pozwalają na interpretację statystyczną z wykorzystaniem analizy wariancji. Jest to spowodowane następującymi czynnikami:

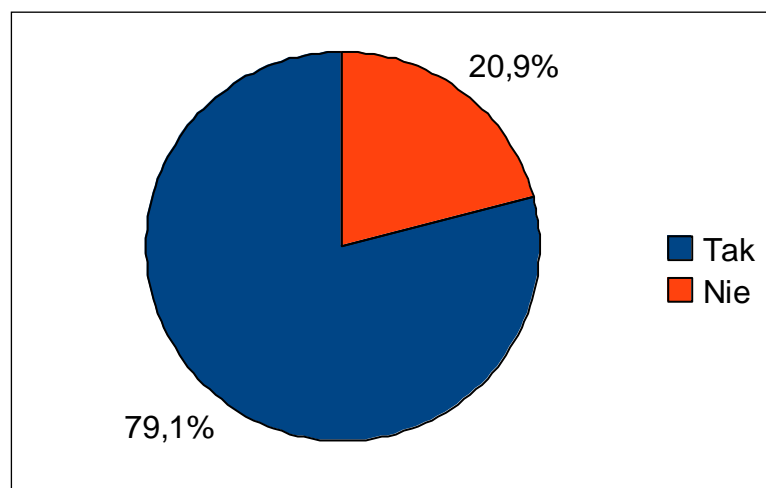
1. Nie są to dane ilościowe.
2. Nawet w przypadku przekształcenia zebranych odpowiedzi na dane na ilościowe poprzez przypisanie wariantom odpowiedzi rang od 1-6, brak jest pewności, że w badanej populacji występuje rozkład normalny mierzonych cech. A w przypadku analizy wariancji rozkład normalny jest w tym zakresie wymagany.

1.12. Analiza badania

1.13. Stosowanie prowizyjnych systemów wynagrodzeń

Przeprowadzone badanie pozwoliło określić, jaka część przedsiębiorstw w próbie stosuje systemy wynagrodzeń oparte na wykorzystaniu ruchomej części, zależnej od rezultatów osiągniętych przez pracownika. Wyniki pokazuje rysunek 40.

Rysunek 39. Udział przedsiębiorstw stosujących motywacyjne systemy wynagrodzeń



Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki badania wskazują, że wśród wszystkich przedsiębiorstw, które wzięły w nim udział, znaczna większość stosuje motywacyjny system wynagradzania (rys. 40). Menedżerowie tych podmiotów preferują rozliczanie swoich pracowników za wyniki osiągnięte w pracy, zamiast wynagradzania ich tylko płacą zasadniczą. Takie podejście ocenia się jako użyteczne ze względu na powiązanie interesów obu stron: pracowników i przedsiębiorstwa. Osoba zatrudniona będzie bowiem dążyć do poprawy wyników przedsiębiorstwa, ponieważ tylko w ten sposób osiągnie swoje własne cele finansowe. (por. rys. 3). Przedsiębiorstwa, wdrażając systemy wynagrodzeń oparte na części zmiennej, skłaniają pracowników do zwiększenia starań o utrzymywanie wysokiej efektywności.

Dzięki określeniu, które przedsiębiorstwa stosują premiowe (prowizyjne) systemy wynagrodzeń, poddano analizie zależność występowania tych systemów z najbardziej typowymi wskaźnikami kondycji przedsiębiorstwa.

1.13.1. Sytuacja rynkowa przedsiębiorstw

W pierwszym etapie badania dokonano oceny sytuacji rynkowej biorących w nim udział przedsiębiorstw poprzez analizę następujących czynników:

- rentowność sprzedaży na tle konkurencji;
- wysokość wynagrodzeń pracowniczych na tle konkurencyjnych przedsiębiorstw.

Analizy te wykorzystano w dalszej części badania - dla porównywania skuteczności systemów prowizyjnych, postawionych celów sprzedażowych i efektywności wskaźników informujących, czy cele zostały osiągnięte.

Rentowność sprzedaży na tle przedsiębiorstw konkurencyjnych

Odpowiedzi w zakresie oceny rentowności sprzedaży w badanych podmiotach na tle konkurencji zestawiono w tabeli 52 oraz przedstawiono na wykresie 41. Wyniki badań wskazują, że przedsiębiorstwa, w których funkcjonuje system wynagradzania oparty na części zmiennej, uzależnionej od wyników, osiągnęły w opinii swoich menadżerów generalnie wyższą rentowność od pozostałych. W podmiotach tych dominowała ocena rentowności raczej niska i raczej wysoka, podczas gdy w pozostałych raczej niska i niska.

Można także zauważyć, że respondenci w większości (57,5%) oceniają niżej niż u konkurencji rentowność sprzedaży swoich zakładów. Przedsiębiorstwa, które nie wdrożyły premiowych systemów wynagrodzeń (ok. 21%), osiągają gorsze wyniki niż te, w których takie systemy funkcjonują. Warto jednak zauważyć, że nawet przedsiębiorstwa, wynagradzające swoich pracowników w zależności od stopnia osiągnięcia postawionych celów, nie są na tyle rentowne, na ile powinny być. Powód tego zjawiska może leżeć w zakładaniu zbyt niskich bądź zbyt wysokich celów sprzedażowych, a także w nieprawidłowym systemie motywacyjnym (bądź jego braku).

Tabela 52. Rentowność sprzedaży w badanych przedsiębiorstwach

Rentowność sprzedaży na tle konkurencji	Podmioty z systemem premiowym	Podmioty bez systemu premiowego	Wszystkie podmioty
Zdecydowanie niska	1,4%	6,3%	2,3%
Niska	8,5%	25,0%	11,5%
Raczej niska	43,7%	43,8%	43,7%
Raczej wysoka	31,0%	12,5%	27,6%
Wysoka	5,6%	12,5%	6,9%
Zdecydowanie wysoka	7,0%	0,0%	5,7%
Trudno powiedzieć	2,8%	0,0%	2,3%

Źródło: Opracowanie własne

Wysokość wynagrodzeń pracowniczych na tle konkurencji

Kolejną kategorią przeanalizowaną w badaniu jest wysokość dochodów osób zatrudnionych. Rozkład odpowiedzi podaje tabela 53, do której sporządzono wykres 42.

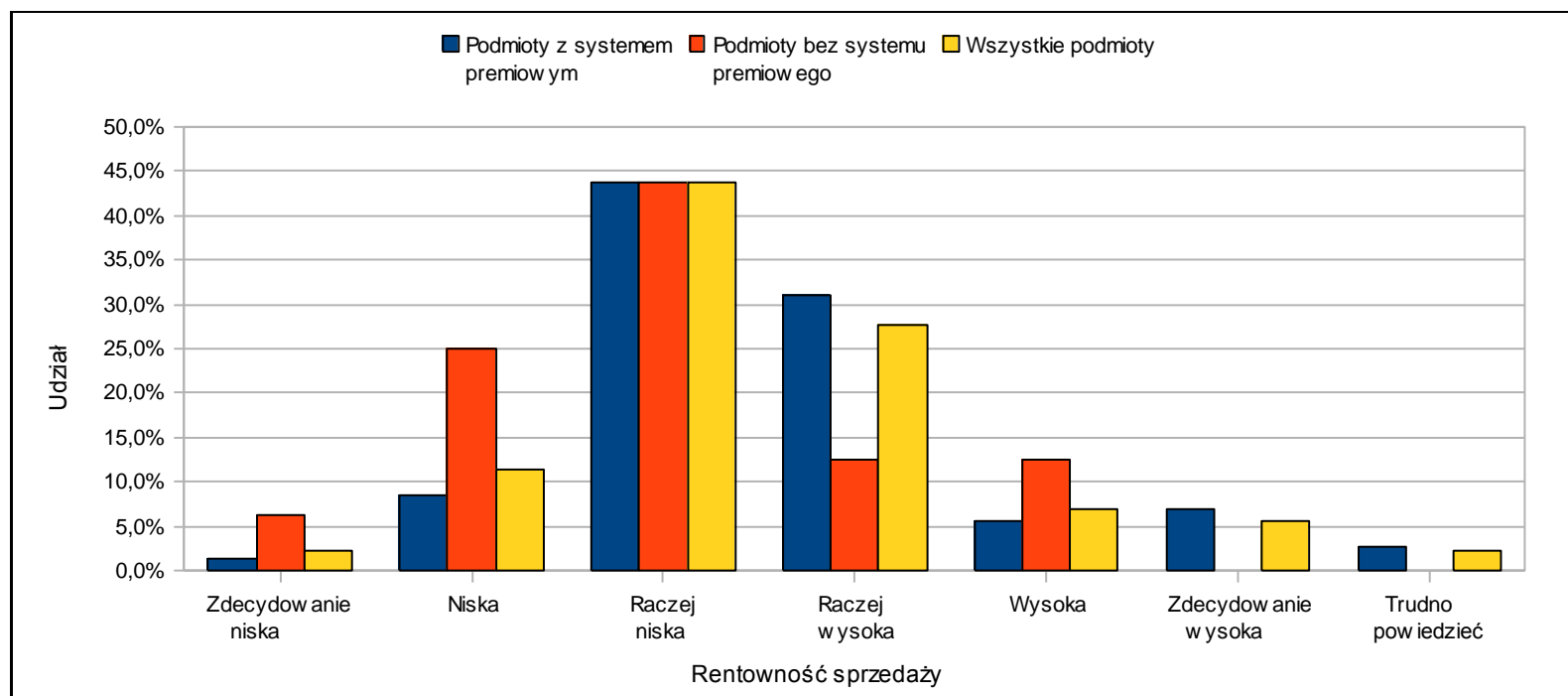
Tabela 53. Wysokość wynagrodzeń pracowniczych na tle konkurencji

Dochody pracownicze na tle konkurencji	Podmioty z systemem premiowym	Podmioty bez systemu premiowego	Wszystkie podmioty
Zdecydowanie niższe	2,8%	0,0%	2,3%
Niższe	7,0%	11,8%	8,0%
Raczej niższe	38,0%	52,9%	40,9%
Raczej wyższe	33,8%	17,6%	30,7%
Wyższe	5,6%	5,9%	5,7%
Zdecydowanie wyższe	4,2%	5,9%	4,5%
Trudno powiedzieć	8,5%	5,9%	8,0%

Źródło: Opracowanie własne

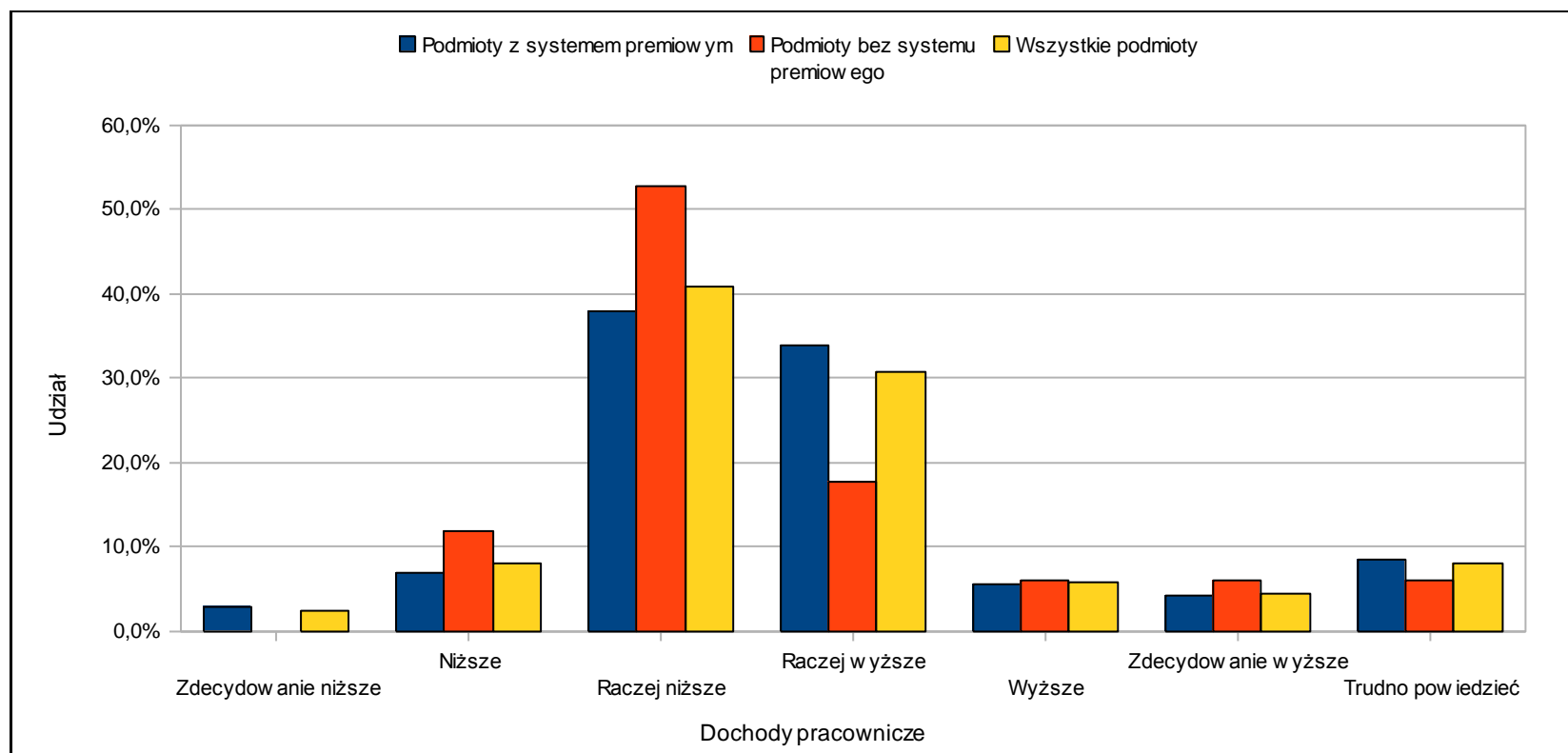
Podobnie jak rentowność przedsiębiorstw, tak i wynagrodzenia pracownicze, oceniono raczej na poziomie niższym niż przeciętny. Przy tym, wynagrodzenia pracowników przedsiębiorstw, które nie wdrożyły systemu prowizyjnego, są niższe niż w podmiotach wypłacających część wynagrodzeń w postaci zmiennej. Przyczyna takiej sytuacji może leżeć w czynnikach wskazanych powyżej – zakładaniu błędnych celów sprzedażowych oraz w nieprawidłowym systemie motywacyjnym (lub jego braku).

Rysunek 40. Rentowność sprzedaży w badanych przedsiębiorstwach



Źródło: Opracowanie własne na podst. tab. 52.

Rysunek 41. Wysokość wynagrodzeń pracowniczych na tle konkurencji



Źródło: Opracowanie własne na podst. tab. 53.

1.13.2. System prowizyjny w przedsiębiorstwach

W celu zbadania korelacji prowizyjnego systemu wynagradzania z rentownością przedsiębiorstw postawiono 3 pytania (tylko dla podmiotów posiadających systemy premiowe).

Pierwsze dotyczyło struktury stosowanych systemów wynagrodzeń. Udzielający odpowiedzi mogli wybrać wszystkie (z 18 podanych) elementy systemu, które znajdują zastosowanie w ich przedsiębiorstwach. Następnie należało określić odsetek, jaki w całości części zmiennej stanowią zaznaczone wcześniej opcje.

Następnie zapytano o udział części zmiennej w przeciętnym wynagrodzeniu pracownika działu handlowego. Umożliwiło to poznanie sposobu, w jaki przedsiębiorstwa rozliczają swoich pracowników, a także średniego udziału części zmiennej w całkowitym wynagrodzeniu.

W kolejnym pytaniu sprawdzono, jaki okres czasu bierze się pod uwagę przy rozliczaniu wyników pracowników i ustalaniu wynagrodzenia w badanych podmiotach. Umożliwiło to zaobserwowanie korelacji okresu rozliczeniowego z rentownością przedsiębiorstwa lub zarobkami zatrudnionych.

Struktura systemu prowizyjnego

Najczęściej stosowaną podstawą rozliczania pracownika jest wypracowany przez niego przychód ze sprzedaży (wykorzystuje ją jedna trzecia przedsiębiorstw). Inne bardzo popularne rozwiązania to rozliczanie pracowników na podstawie: wolumenu sprzedaży (19%), wyników całego działu sprzedaży i osiągniętej marży (po 17%). Nieco mniejsza liczba podmiotów wypłaca premię na podstawie rabatów udzielonych klientom przez pracownika (13%).

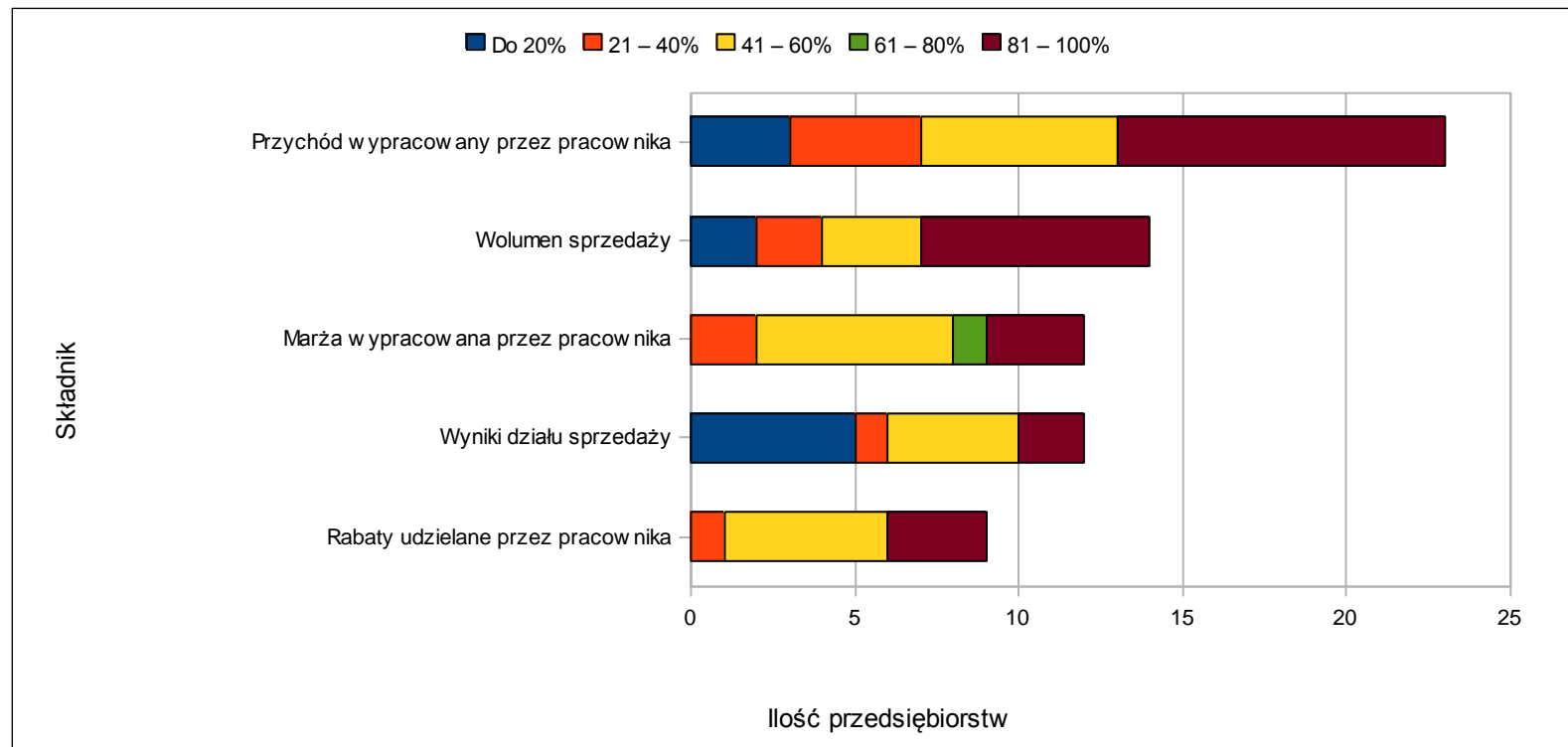
Pozostałych systemów nie poddano analizie z powodu małego wykorzystania w przedsiębiorstwach. Rozkład wyników w badanej grupie podmiotów przedstawia tab. 54 i rys. 43.

Tabela 54. Składniki systemu premiowego

Składnik systemu premiowego	Udział w podstawie obliczania wynagrodzenia				
	Do 20%	21 – 40%	41 – 60%	61 – 80%	81 – 100%
Przychód wypracowany przez pracownika	3	4	6	0	10
Wolumen sprzedaży	2	2	3	0	7
Marża wypracowana przez pracownika	0	2	6	1	3
Wyniki działu sprzedaży	5	1	4	0	2
Rabaty udzielane przez pracownika	0	1	5	0	3

Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 42 Składniki systemu premiowego



Źródło: Opracowanie własne na podst. tab. 54

Rentowność sprzedaży przy zastosowaniu wybranych systemów premiowych

Systemy wynagrodzeń, dzięki którym przedsiębiorstwa osiągnęły najwyższą rentowność sprzedaży, to według respondentów te oparte na **wypracowanej marży i rabatach udzielonych przez pracownika**. Mniej efektywne były systemy, w których wynagrodzenia pracowników wyliczało się na podstawie wolumenu sprzedaży i wyników całego działu handlowego. Najniższą rentowność osiągnęły podmioty, które wypłacały premię w zależności od wypracowanych przychodów (tab. 55 i rys. 43). Potwierdza to wnioski z wcześniejszych, teoretycznych rozważań. W sytuacji naliczania prowizji jako procentu od wypracowanego przychodu ze sprzedaży przedstawiciele handlowi posiadają motywację finansową jedynie do wysokiej, ale niekoniecznie rentownej sprzedaży. Jeden z powodów tej sytuacji to fakt, że sprzedawcy, zawierając transakcje kupna - sprzedaży, nie uwzględniają strony kosztowej, a zależy im tylko na maksymalizacji obrotów. Obniżenie marży ułatwia bowiem zbycie produktu (usługi / towaru) i prowadzi pracownika do jego celu z pominięciem celów przedsiębiorstwa (por. rys. 1).

Wysokość wynagrodzeń przy wybranych systemach premiowych

W opinii respondentów (menadżerów), pracownicy przedsiębiorstw wypłacających premie za **udzielone rabaty** zarabiali zawsze więcej niż zatrudnieni w podmiotach konkurencyjnych. Poziom wynagrodzeń przy systemach opartych na **wypracowanej marży** także w znacznym stopniu przekraczała średnią (tylko w jednym przedsiębiorstwie sytuacja była odmienna - menedżer uznał, że jego sprzedawcy zarabiali znacznie mniej niż pracownicy innych przedsiębiorstw).

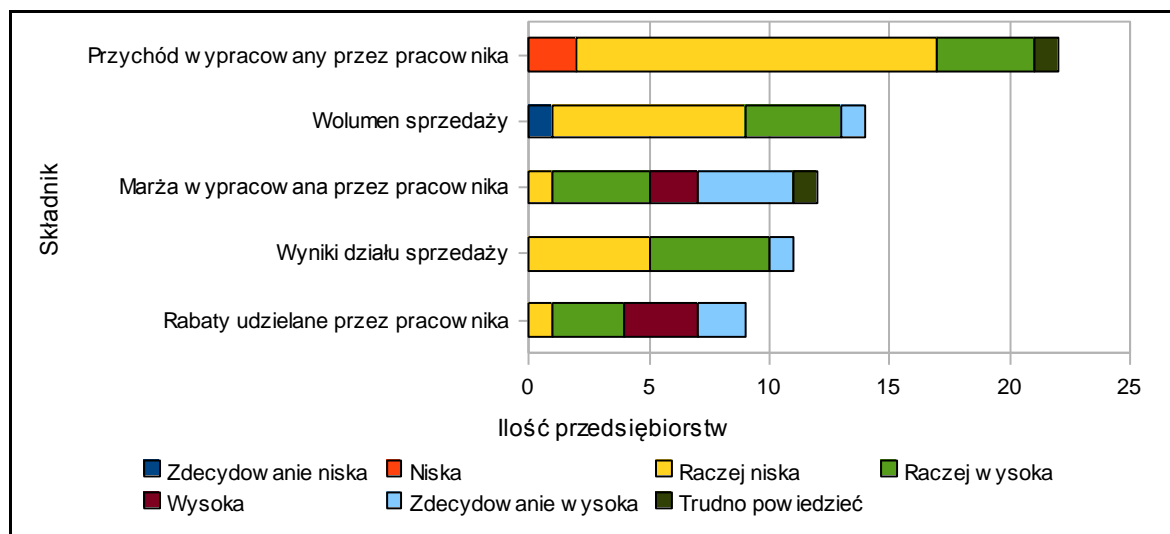
Pozostałe systemy pozwalają zatrudnionym generować dużo mniejsze przychody (tab. 56 i rys. 44), co wskazuje, że nie dostarczają im wystarczającej motywacji do ponoszenia samodzielnego wysiłku (przykładowo, systemy oparte na wynikach całego działu handlowego) lub też cele są zbyt ambitne.

Tabela 55 Rozkład ocen rentowności sprzedaży przedsiębiorstw na tle konkurencji w zależności od stosowanego systemu motywacyjnego

Składnik systemu premiowego	Ocena rentowności sprzedaży						
	Zdecydowanie niska	Niska	Raczej niska	Raczej wysoka	Wysoka	Zdecydowanie wysoka	Trudno powiedzieć
Przychód wypracowany przez pracownika	0	2	15	4	0	0	1
Wolumen sprzedaży	1	0	8	4	0	1	0
Marża wypracowana przez pracownika	0	0	1	4	2	4	1
Wyniki działu sprzedaży	0	0	5	5	0	1	0
Rabaty udzielane przez pracownika	0	0	1	3	3	2	0

Źródło: opracowanie własne

Rysunek 43 Rozkład ocen rentowności sprzedaży przedsiębiorstw na tle konkurencji w zależności od stosowanego systemu motywacyjnego



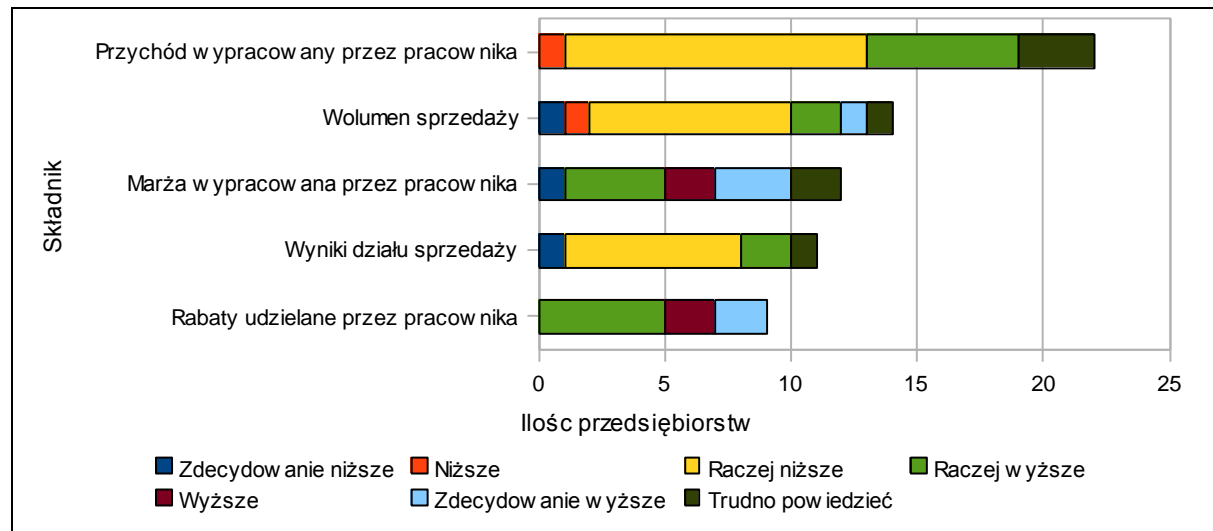
Źródło: opracowanie własne na podst. tabeli 55

Tabela 56 Rozkład ocen zarobków pracowników na tle konkurencji w zależności od stosowanego systemu motywacyjnego

Składnik systemu premiowego	Ocena wynagrodzeń pracowniczych						
	Zdecydowanie niższe	Niższe	Raczej niższe	Raczej wyższe	Wyższe	Zdecydowanie wyższe	Trudno powiedzieć
Przychód wypracowany przez pracownika	0	1	12	6	0	0	3
Wolumen sprzedaży	1	1	8	2	0	1	1
Marża wypracowana przez pracownika	1	0	0	4	2	3	2
Wyniki działu sprzedaży	1	0	7	2	0	0	1
Rabaty udzielane przez pracownika	0	0	0	5	2	2	0

Źródło: opracowanie własne

Rysunek 44 Rozkład ocen zarobków pracowników na tle konkurencji w zależności od stosowanego systemu motywacyjnego



Źródło: opracowanie własne na podst. tabeli 56

Udział części zmiennej w wynagrodzeniu

Respondenci podali, że spośród wszystkich składników wynagrodzenia **największy udział** w jego podstawie mają: **udzielone rabaty** oraz **wypracowane marże** (odpowiednio 41% i 45%). Takie systemy bardziej odpowiadają efektywnym sprzedawcom, ponieważ pozwalają generować wysokie wynagrodzenie.

Okres rozliczeniowy

W większości systemów premie wypłacane są co miesiąc. Wyjątek stanowi system oparty na osiągniętej marży – w większości przedsiębiorstw rozlicza się ją kwartalnie. Dzięki temu przedsiębiorstwa mogą uniknąć znaczących różnic w wypłatach wynagrodzeń pracowniczych, spowodowanych sezonowością sprzedaży. Nieomal tak samo popularne jest rozliczanie kwartalne w systemach bazujących na rabatach udzielanych klientom przez pracowników (połowa przedsiębiorstw rozlicza się w okresach miesięcznych, a druga połowa - kwartalnych).

Liczba zatrudnionych pracowników i sprzedawców

Rodzaj wykorzystywanego systemu motywacyjnego nie zależał w badanej grupie podmiotów od liczby zatrudnionych osób. Stosowane typy systemów premiowych mogą zależeć od innych czynników, takich jak: przyzwyczajenia kadry menadżerskiej oraz profil działalności przedsiębiorstwa.

1.13.3. Udział części premiowej w wynagrodzeniu

W większości podmiotów biorących udział w badaniu **część zmienna wynagrodzenia pracowników była niższa niż 20%**, co znaczy, że system premiowy nie spełnia silnej funkcji motywacyjnej albo cele postawione przed pracownikami były zbyt trudne, aby mogli oni otrzymać maksymalne premie. Natomiast średni udział części zmiennej wynagrodzenia we wszystkich przedsiębiorstwach wyniósł 30%.¹⁹³ Rozkład udziału zmiennej części w całkowitym wynagrodzeniu pracowników działu sprzedaży w badanych przedsiębiorstwach przedstawia tabela 57 i sporządzony do niej wykres 44.

Tabela 57. Udział części zmiennej w wynagrodzeniu handlowców

¹⁹³ Do obliczenia podanej wartości przyjęto przybliżenia odpowiedzi w postaci: „do 20%” traktowane było jako 10%, przedział „21-40%” traktowany był jako średnia wartości krańcowych – 30% itd.

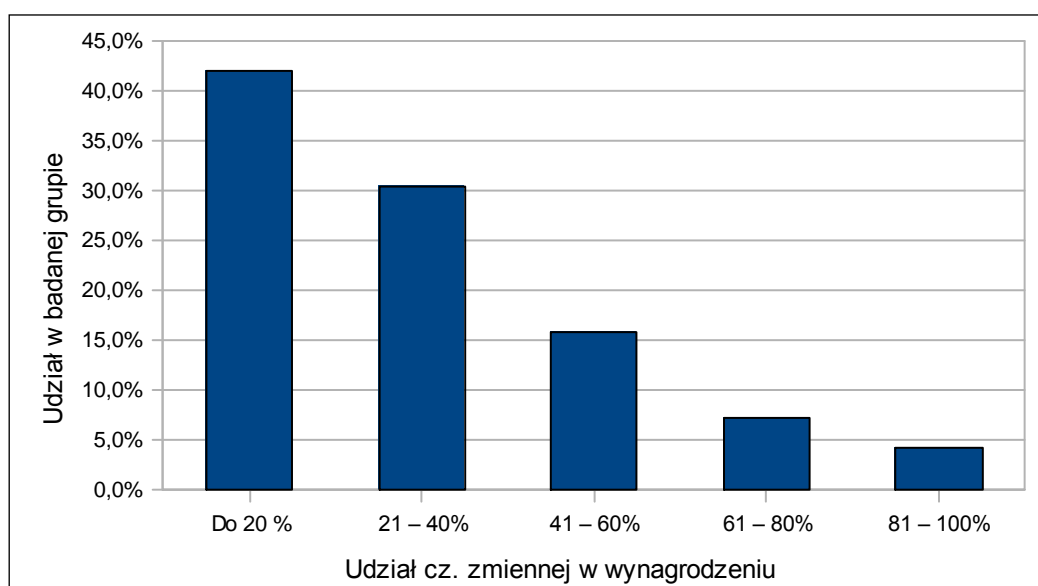
Rys. **Błąd! Tylko dokument główny** Korelacja pomiędzy ilością składników systemu premiowego a rentownością podmiotu

Udział części zmiennej w wynagrodzeniu handlowców	Udział w próbie
Do 20 %	42,0%
21 – 40%	30,4%
41 – 60%	15,9%
61 – 80%	7,2%
81 – 100%	4,3%

58

Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 45 . Udział części zmiennej w wynagrodzeniu handlowców



Źródło: opracowanie własne na podst. tab. 57.

Warto dodać, że z pracownikami, których zmienna część wynagrodzenia była mniejsza niż 20%, przedsiębiorstwa najczęściej rozliczały się co pół roku. Z kolei korelacje pomiędzy udziałem zmiennej części w średnim wynagrodzeniu pracownika a wielkościami takimi jak: długość okresu rozliczeniowego, ocena rentowności sprzedaży czy wysokość zarobków handlowców na tle konkurencji albo nie występują w ogóle albo są statystycznie nieistotne.

1.13.4. Okres rozliczeniowy

Rys. **Błąd! Tylko dokument główny** Korelacja pomiędzy ilością składników systemu premiowego a rentownością podmiotu

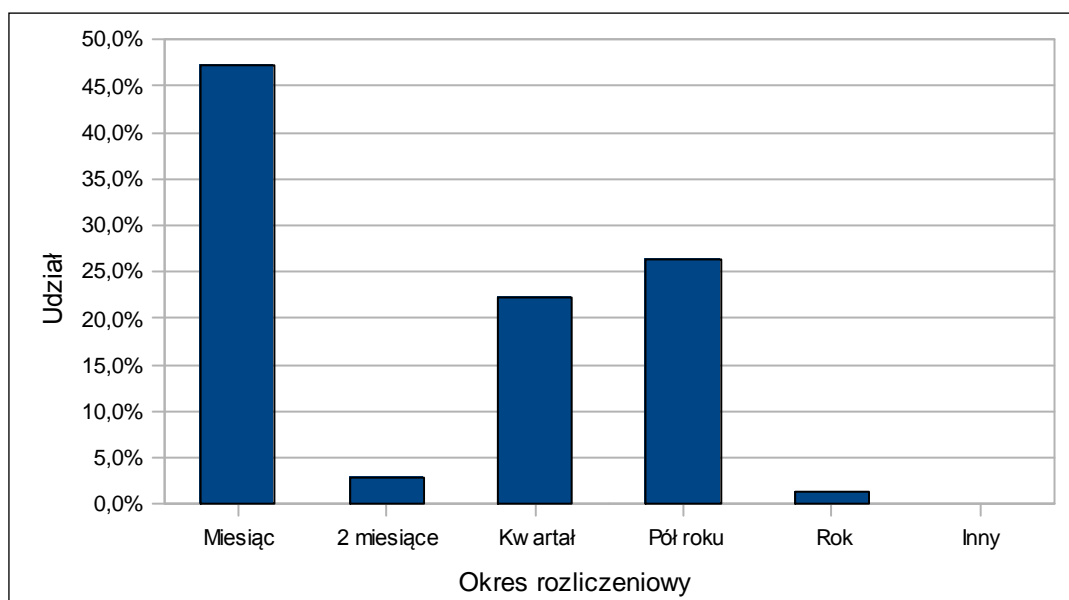
Prawie 50% podmiotów rozlicza swoich pracowników z osiągniętych wyników raz w miesiącu. Rozwiązanie to jest bardzo dobre, ponieważ sprzedawca, chcąc każdego miesiąca otrzymać wysokie wynagrodzenie, musi cały czas efektywnie pracować, co stabilizuje dochody przedsiębiorstwa. Przy zastosowaniu innych okresów rozliczeniowych (3 miesiące i 6 miesięcy) wynagrodzenie jest odroczone i nie wydaje się tak atrakcyjne. Dlatego pracownicy mogą częściowo lekceważyć możliwe do uzyskania premie. Rozkład okresów rozliczeniowych w przedsiębiorstwach przedstawia tabela 58 i sporządzony do niej wykres 45. Ponadto badanie wykazało, że pracodawcy jako najłatwiejsze do osiągnięcia oceniają cele z półrocznym horyzontem czasowym. Natomiast długość okresu rozliczeniowego nie koreluje z rentownością ani też wysokością wynagrodzeń na tle konkurencji.

Tabela 59. Okresy rozliczeniowe części zmiennej wynagrodzenia

Okres rozliczeniowy	Udział w próbie
Miesiąc	47,2%
2 miesiące	2,8%
Kwartał	22,2%
Pół roku	26,4%
Rok	1,4%
Inny	0,0%

Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 46 Okresy rozliczeniowe części zmiennej wynagrodzenia



Źródło: Opracowanie własne na podstawie tab. 59.

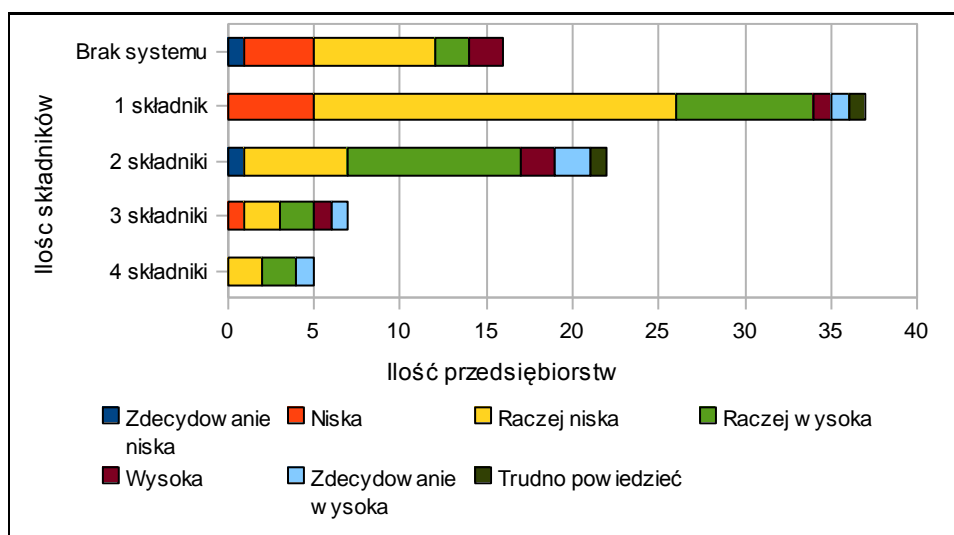
Rys. **Błąd! Tylko dokument główny** Korelacja pomiędzy ilością składników systemu premiowego a rentownością podmiotu

Dzięki uzyskanym danym było także możliwe porównanie rentowności i wynagrodzeń pracowniczych w badanych przedsiębiorstwach w zależności od ilości wykorzystywanych systemów premiowych. Wyniki przedstawiają poniższe tabele i sporządzone do nich wykresy.

Tabela 60 Korelacja pomiędzy ilością składników systemu premiowego a rentownością podmiotu

Ilość składników systemu motywacyjnego	Ocena rentowności sprzedaży						
	Zdecydowanie niska	Niska	Raczej niska	Raczej wysoka	Wysoka	Zdecydowanie wysoka	Trudno powiedzieć
Brak systemu	1	4	7	2	2	0	0
1 składnik	0	5	21	8	1	1	1
2 składniki	1	0	6	10	2	2	1
3 składniki	0	1	2	2	1	1	0
4 składniki	0	0	2	2	0	1	0

Źródło: opracowanie własne



Źródło: opracowanie własne na podst. tabeli 60

Przedsiębiorstwa niestosujące żadnych systemów określają rentowność swojej sprzedaży jako bardzo niezadowalającą. Nie da się określić wpływu liczby stosowanych systemów motywacyjnych na rentowność sprzedaży.

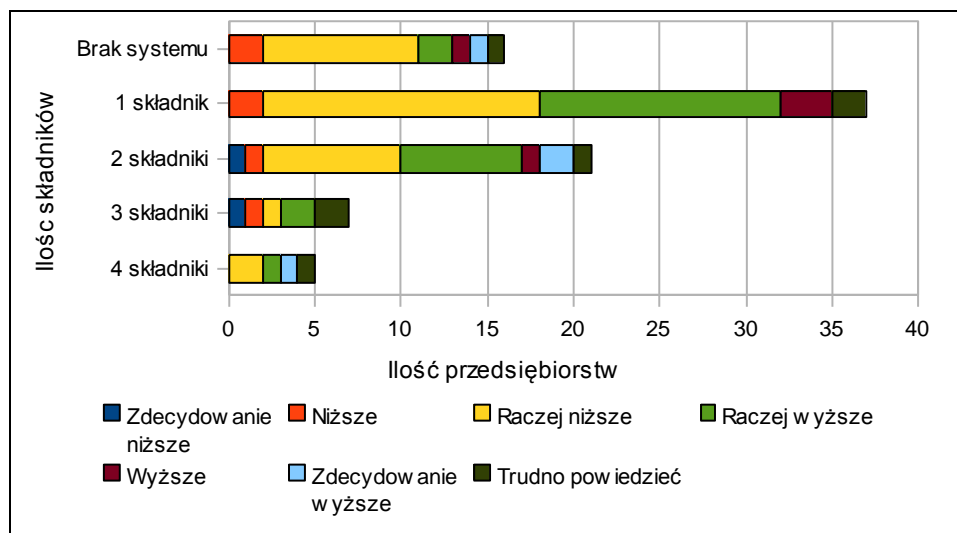
Tab. 61 Korelacja pomiędzy ilością składników systemu premiowego a wysokością wynagrodzeń

Rys. **Błąd! Tylko dokument główny** Korelacja pomiędzy ilością składników systemu premiowego a rentownością podmiotu

Ilość składników systemu motywacyjnego	Ocena wysokości wynagrodzeń						
	Zdecydowanie niższe	Niższe	Raczej niższe	Raczej wyższe	Wyższe	Zdecydowanie wyższe	Trudno powiedzieć
Brak systemu	0	2	9	2	1	1	1
1 składnik	0	2	16	14	3	0	2
2 składniki	1	1	8	7	1	2	1
3 składniki	1	1	1	2	0	0	2
4 składniki	0	0	2	1	0	1	1

Źródło: opracowanie własne

Rys. 47 Korelacja pomiędzy ilością składników systemu premiowego a wysokością wynagrodzeń



Źródło: opracowanie własne na podst. tabeli 61

Podobnie jak w przypadku oceny rentowności sprzedaży na tle konkurencji, ocena zarobków pracowników nie wykazuje korelacji z liczbą stosowanych systemów premiowych.

1.13.5. Cele sprzedażowe

W następnym etapie badania przeanalizowano, jakimi kryteriami posługiwały się przedsiębiorstwa, kiedy ustalały cele sprzedażowe oraz jaka była siła oddziaływania poszczególnych czynników. Zapytano, w których kategoriach cele były uważane za trudne do realizacji oraz jak ich zastosowanie mogło zmieniać rentowność przedsiębiorstw, a także ocenę średnich wynagrodzeń sprzedawców w odniesieniu do konkurencji. Poddano również ocenie, czy liczba pracowników / sprzedawców korelowała z wyborem czynników przy określaniu celów sprzedażowych.. Następnie sprawdzono, jakie czynniki były wykorzystywane przy opracowywaniu celów sprzedażowych dla następujących poziomów

Rys. **Błąd! Tylko dokument główny** Korelacja pomiędzy ilością składników systemu premiowego a rentownością podmiotu

organizacji: dla pojedynczego pracownika, dla działu handlowego oraz dla całego przedsiębiorstwa. W ostatnim etapie przeanalizowano odpowiedzi na pytanie w zakresie stopnia trudności celów sprzedażowych oraz sprawdzono korelację tej trudności z rentownością przedsiębiorstwa i wynagrodzeniami pracowników.

Ustalanie celów sprzedażowych

Czynnikiem najczęściej stosowanym przy ustalaniu celów sprzedażowych były prognozy popytu (wykorzystywane przez dwie trzecie przedsiębiorstw). Połowa podmiotów, przed ustaleniem celów, konsultowała się z pracownikiem w celu wypracowania obustronnej zgody w zakresie optymalnego poziomu sprzedaży. Prawie tyle samo przedsiębiorstw kierowało się wynikami osiąganymi we wcześniejszych okresach. Natomiast czynnik – plany ustalone przez centralę – uzyskał niższy wynik (46%) najprawdopodobniej dlatego, że w badaniu uczestniczyły zarówno małe - lokalne - przedsiębiorstwa jak i duże prowadzące działalność w wielu lokalizacjach. Odpowiedzi prezentuje tabela 60 i sporządzony do niej wykres 46.

Tabela 62. Czynniki uwzględniane przy ustalaniu celów sprzedażowych*

Czynnik uwzględniany przy ustalaniu celów sprzedażowych	Udział w próbie
Prognozy popytu	67,0%
Dane historyczne	56,0%
Konsultacje z pracownikami	52,7%
Wyniki sprzedaży z poprzednich miesięcy	50,5%
Plany ukierunkowane przez centralę	46,2%
Przewidywane działania konkurencji	38,5%

* W niniejszej pracy w ramach danych historycznych nie uwzględnia się ostatnich miesięcy, ale dalszą przeszłość.

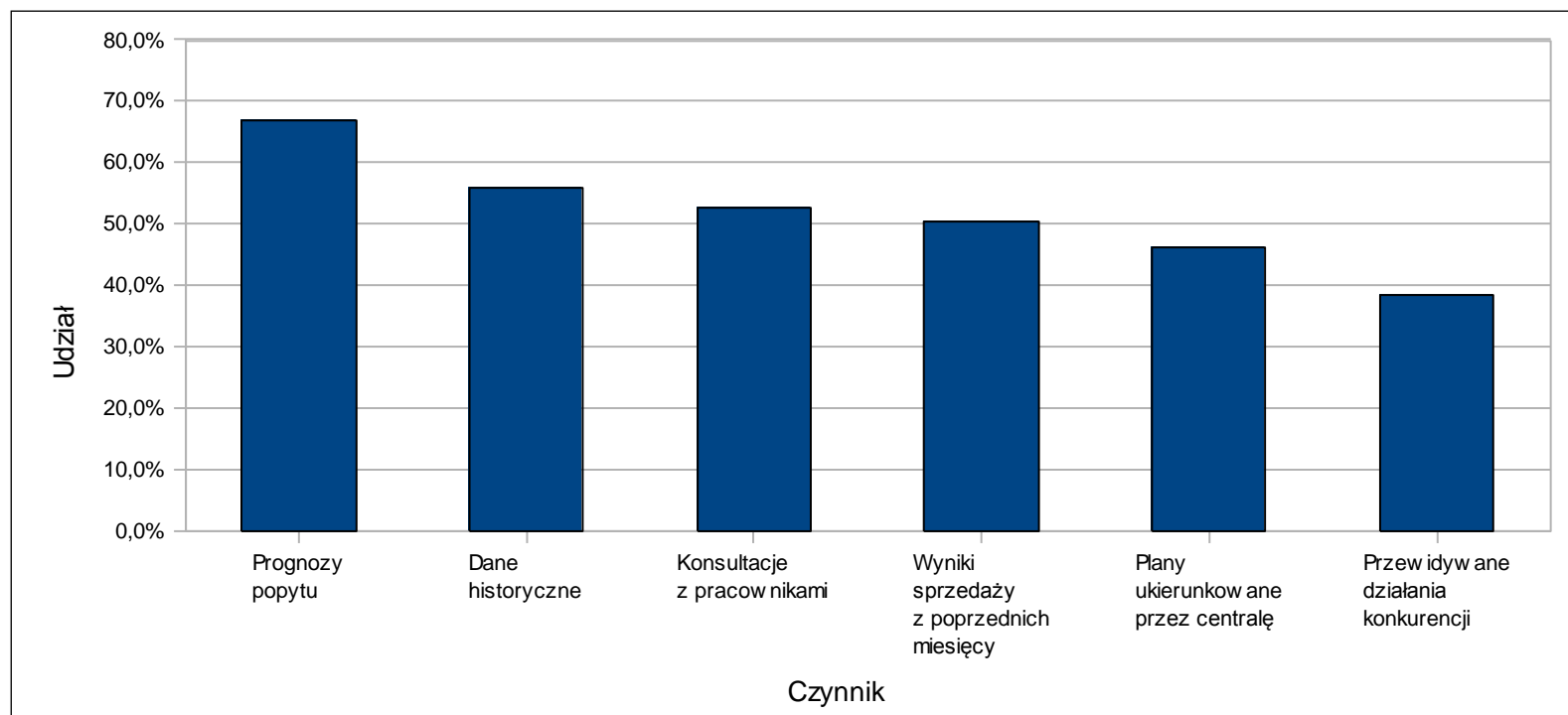
Źródło: Opracowanie własne

Analiza odpowiedzi na kolejne pytanie (tab. 61) pokazała, które z powyższych czynników są oceniane jako najbardziej użyteczne przy ustalaniu planów sprzedażowych (ocena menadżerów). Okazało się, że najwyżej oceniane są prognozy popytu. Jest to istotna przesłanka dla całokształtu funkcjonowania podmiotu rynkowego. Skoro menadżerowie uważają popyt, czyli czynnik zewnętrzny, niezależny od przedsiębiorstwa, za podstawę do wyznaczania celów sprzedażowych, to pozostawiają istotną część wpływu na budżet czynnikom znajdującym się poza przedsiębiorstwem. Pociąga to za sobą przede wszystkim konieczność wykazania odpowiednio daleko idącej elastyczności w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa. Konieczne staje się wprowadzenie takich działań, jak:

Rys. **Błąd! Tylko dokument główny** Korelacja pomiędzy ilością składników systemu premiowego a rentownością podmiotu

optymalizowanie struktury kosztów (stałe / zmienne), tworzenie rezerw w czasach prosperity, oszczędność w czasach dekonunktury, itp.

Rysunek 48. Czynniki uwzględniane przy ustalaniu celów sprzedażowych



Źródło: opracowanie własne na podst. tab. 62.

Pozostałe czynniki uwzględniane przy planowaniu celów sprzedażowych także były postrzegane jako użyteczne, z jednym tylko wyjątkiem - respondenci, którzy wykorzystywali czynnik „przewidywania działań konkurencji” twierdzili, że nie był on decydującym bodźcem do ustalania celów. Wiedzieli bowiem, że nawet przedsiębiorstwa działające w tej samej branży różnią się pomiędzy sobą strukturą organizacyjną i celami na przyszłość. Ponadto, warto zwrócić uwagę na fakt wysokiej oceny czynnika „konsultacje z pracownikami”. Przedsiębiorstwa bardzo często traktują je jako istotny czynnik przy ustalaniu celów. Wynika to przede wszystkim z dwóch przesłanek. Po pierwsze, postrzegają sprzedawcę jako specjalistę w danej branży, który potrafi w pełni świadomie i odpowiedzialnie pomóc przy określeniu celu sprzedażowego na najbliższy okres. Po drugie, pracownik czuje się bardziej odpowiedzialny za cel, którego jest współautorem.

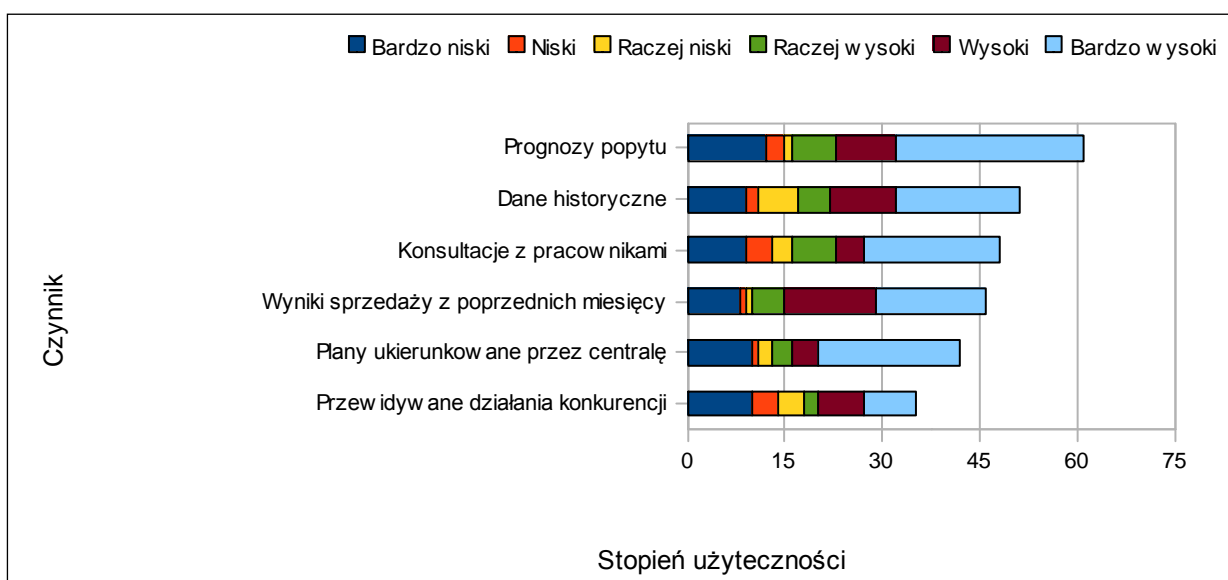
Tabela 63 Ustalanie celów sprzedażowych- ocena użyteczności uwzględnianych czynników*

Czynnik	Stopień użyteczności czynnika					
	Bardzo niski	Niski	Raczej niski	Raczej wysoki	Wysoki	Bardzo wysoki
Prognozy popytu	12	3	1	7	9	29
Dane historyczne	9	2	6	5	10	19
Konsultacje z pracownikami	9	4	3	7	4	21
Wyniki sprzedaży z poprzednich miesięcy	8	1	1	5	14	17
Plany ukierunkowane przez centralę	10	1	2	3	4	22
Przewidywane działania konkurencji	10	4	4	2	7	8

* W niniejszej pracy w ramach danych historycznych nie uwzględnia się ostatnich miesięcy, ale dalszą przeszłość.

Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 49. Ustalanie celów sprzedażowych - ocena użyteczności przyjętych czynników



Źródło: Opracowanie własne na podst. tab. 63

Poziom trudności celów i rentowność sprzedaży

Pomimo faktu, że przedsiębiorstwa używają różnych narzędzi do określania celów sprzedażowych, poziom trudności realizacji tych celów jest zawsze podobny. Zdaniem respondentów, każdy z celów, określonych na podstawie wyżej opisanych czynników, jest tak samo trudny do osiągnięcia. Można stąd wnioskować, że kierownictwa badanych podmiotów posiadają dobre rozpoznanie rynku i potrafią stawiać wysokie wymagania. Jednakże rentowność badanych przedsiębiorstw została w większości oceniona jako niska. Może to oznaczać efekt odwrotny do zamierzonego – trudne do osiągnięcia cele mogą demotywować sprzedawców i wpływać na pogorszenie ich wyników. Warto zauważyć, że **jedynym przypadkiem oceny rentowności powyżej poziomu konkurencji były plany ukierunkowane przez centralę.**

Cele sprzedażowe na poszczególnych poziomach organizacji

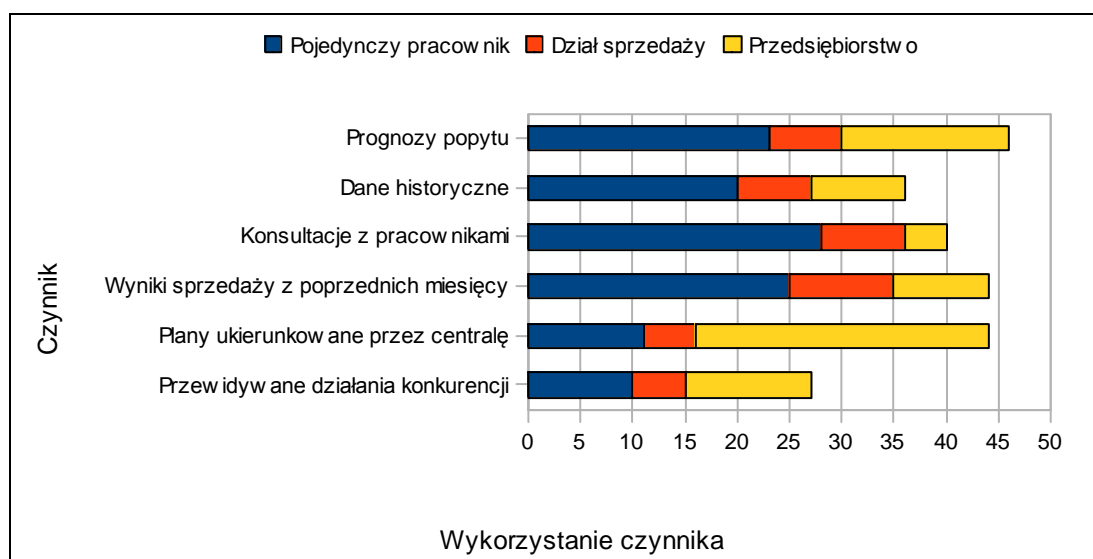
W badanych podmiotach na ogół planowanie celów sprzedażowych odbywało się w kilku etapach. Cele ustalane przez centralę na ogół dotyczyły całego przedsiębiorstwa. Później natomiast były rozdzielane przez wyższych menedżerów sprzedaży na poszczególne zespoły oraz pracowników. W przypadku celów wyznaczanych pojedynczym pracownikom, menedżerowie bardzo często konsultowali się ze swoimi sprzedawcami dla zbilansowania oczekiwań obu stron. Zjawiska te pokazuje tabela 62 i sporządzony do niej wykres 49.

Tabela 64. Czynniki uwzględniane przy ustalaniu celów sprzedażowych na różnych poziomach organizacji

Czynnik	Poziom organizacji		
	Pojedynczy pracownik	Dział sprzedaży	Przedsiębiorstwo
Prognozy popytu	23	7	16
Dane historyczne	20	7	9
Konsultacje z pracownikami	28	8	4
Wyniki sprzedaży z poprzednich miesięcy	25	10	9
Plany ukierunkowane przez centralę	11	5	28
Przewidywane działania konkurencji	10	5	12

Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 50. Czynniki uwzględniane przy ustalaniu celów sprzedażowych na różnych poziomach organizacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie tab. 64

Poziom trudności celów sprzedażowych

Większość respondentów przyznała (tab. 63), że cele sprzedażowe określone w ich przedsiębiorstwach były trudne do osiągnięcia. Jest to ważne ponieważ gdyby były zbyt łatwe, przedstawiciele handlowi nie byłoby odpowiednio mocno zmotywowani do zwiększenia sprzedaży, a przedsiębiorstwo nie osiągałoby wzrostu przychodów i zysków. Jednakże stawianie zbyt wysokich wymagań może wpłynąć negatywnie na efekty, ponieważ część pracowników uzna, że nie mają szans na osiągnięcie satysfakcjonujących wyników.

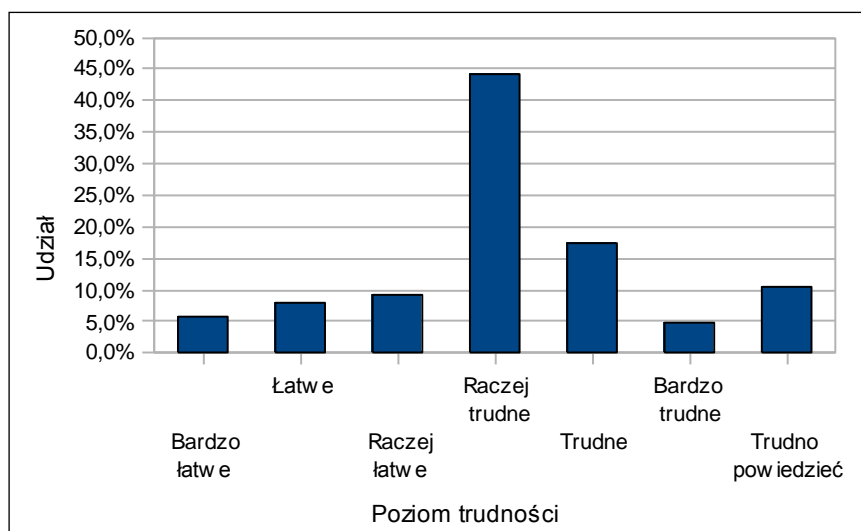
W najgorszej sytuacji znajduje się 10% respondentów - podmiotów, które nie wiedzą czy postawione przez nie cele są łatwe czy też trudne do osiągnięcia. Menedżerowie tych przedsiębiorstw nie są bowiem w stanie odpowiedzieć, czy ich własne oczekiwania są realistyczne i z drugiej strony motywujące, czy nie. Dlatego też nie mają pewności, jak powinni ocenić wyniki pracy swoich sprzedawców.

Tabela 65. Poziom trudności realizacji celów sprzedażowych

Poziom trudności	Udział
Bardzo łatwe	5,8%
Łatwe	8,1%
Raczej łatwe	9,3%
Raczej trudne	44,2%
Trudne	17,4%
Bardzo trudne	4,7%
Trudno powiedzieć	10,5%

Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 51. Poziom trudności realizacji celów sprzedażowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie. tab. 65.

Badanie pokazało także, że ocena rentowności przedsiębiorstwa, jak i zarobków osób zatrudnionych, na tle konkurencji nie jest uzależniona od stopnia trudności typowych celów sprzedażowych.

1.13.6. Efektywność systemów wynagrodzeń

Przedsiębiorstwa stosowały wiele wskaźników do oceniania efektywności wykorzystywanego programu wynagrodzeń. Często wskaźniki te były oparte na wynikach sprzedaży, na zysku podmiotu lub też opiniach pracowników. Na tym etapie badań zweryfikowano, jakie przełożenie ma wykorzystywanie danych wskaźników na zarobki sprzedawców i rentowność przedsiębiorstw.

Ocena efektywności systemu wynagrodzeń

Zdecydowanie najczęściej wykorzystywanym i uznanym za najskuteczniejszy wskaźnik oceny efektywności programu wynagrodzeń był stopień osiągnięcia planów sprzedażowych (wg 65% respondentów). Średnio co drugie przedsiębiorstwo prowadzi konsultacje z pracownikami w zakresie programów premiowych i oczekiwań z nimi związanych. Ankietowani, którzy wykorzystują porównanie wolumenów sprzedaży (44%), oceniają efektywność tego czynnika bardzo wysoko - ze względów praktycznych - łatwo jest mierzyć określone wartości w różnych okresach, a potem porównywać je ze sobą. Natomiast najmniej efektywnymi w oczach wyższych stanowiskiem menedżerów są

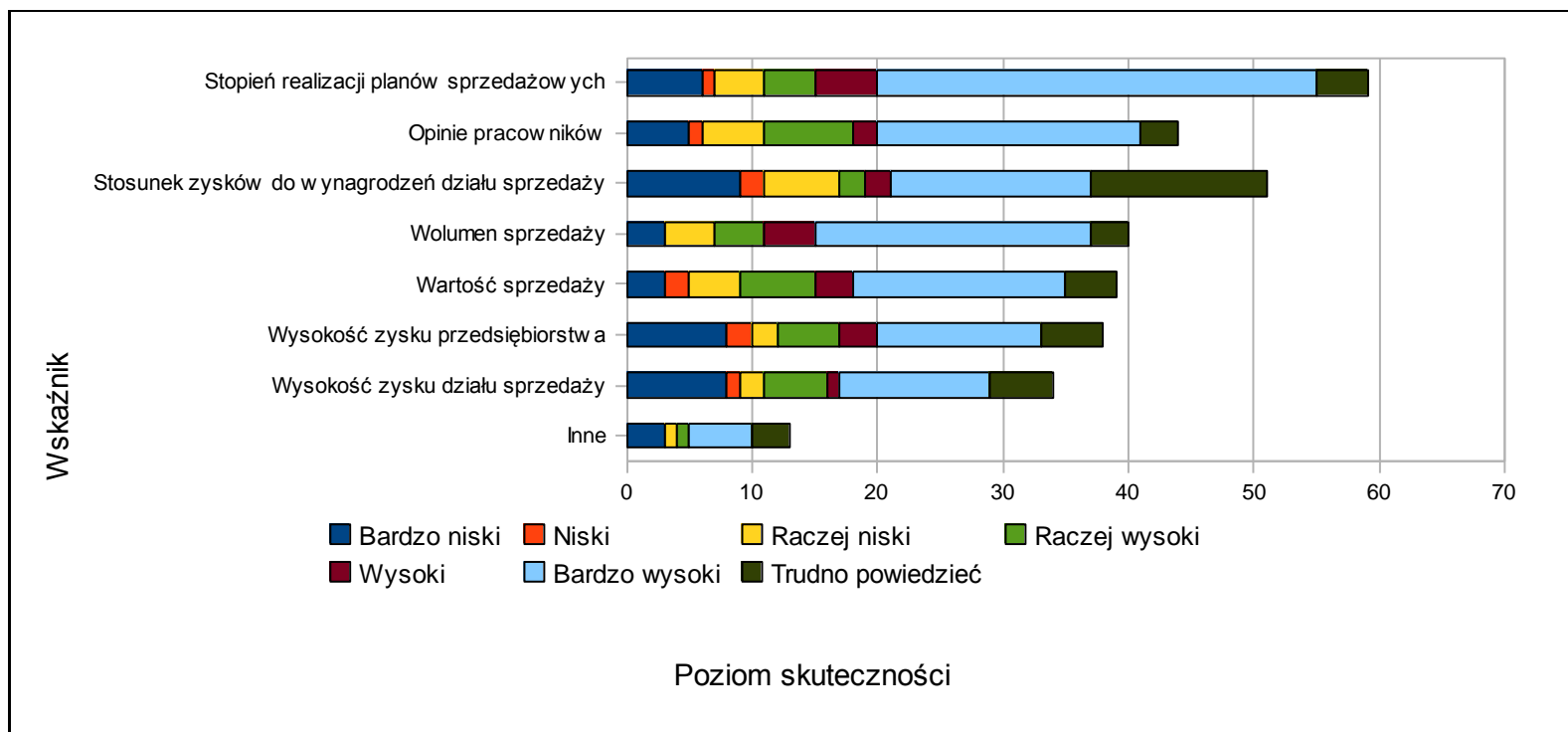
wskaźniki związane z zyskiem. Ponadto stosuje się je rzadziej od innych (42%). Z kolei przedsiębiorstwa korzystające z opinii pracowników w zakresie efektywności stosowanego systemu wynagrodzeń oceniają własną rentowność na tle konkurencji lepiej niż inne. Przyczyną tego jest fakt, że sprzedawcy doskonale orientują się w realiach rynku i potrafią bezstronnie wypowiedzieć się na temat wad i zalet systemu premiowego – tak, by przyniósł on korzyści obu stronom.

Tabela 66. Ocena skuteczności wybranych wskaźników służących rozliczaniu wyników przedstawicieli handlowych

Wskaźnik	Poziom skuteczności						
	Bardzo niski	Niski	Raczej niski	Raczej wysoki	Wysoki	Bardzo wysoki	Trudno powiedzieć
Stopień realizacji planów sprzedażowych	6	1	4	4	5	35	4
Opinie pracowników	5	1	5	7	2	21	3
Stosunek zysków do wynagrodzeń działu sprzedaży	9	2	6	2	2	16	14
Wolumen sprzedaży	3	0	4	4	4	22	3
Wartość sprzedaży	3	2	4	6	3	17	4
Wysokość zysku przedsiębiorstwa	8	2	2	5	3	13	5
Wysokość zysku działu sprzedaży	8	1	2	5	1	12	5
Inne	3	0	1	1	0	5	3
Suma	45	9	28	34	20	141	41

Źródło: opracowanie własne

Rysunek 52. Ocena skuteczności wybranych wskaźników służących rozliczaniu wyników przedstawicieli handlowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie tab. 66

Badanie pokazuje, że wskaźniki powiązane z zyskiem (takie jak: wysokość zysku działu sprzedaży czy wysokość zysku przedsiębiorstwa), słabo korelują z wysokością zarobków pracowników. Natomiast stosowanie pozostałych wskaźników nie koreluje zewzrostem wynagrodzeń.

Przedstawiona tabela 64 i sporządzony do niej wykres 50 pokazują odpowiedzi w zakresie oceny skuteczności wybranych wskaźników, służących rozliczaniu pracowników sprzedaży z osiągniętych rezultatów. Warto zwrócić uwagę, że ocena „bardzo wysoki” dominuje w każdej kategorii wskaźników (łącznie 141 punktów), natomiast drugie miejsce zajmuje ocena „bardzo niski” (45 punktów). Zjawisko to nie jest typowe dla wszelkiego rodzaju badań. Respondenci lubią bowiem wybierać wartości środkowe. Tu natomiast widać wyrazistość ocen, co może świadczyć o wysokim poziomie zaangażowania menedżerów w tę dziedzinę i posiadanie ugruntowanych poglądów.

Wnioski i rekomendacje

Na bazie przeprowadzonych badań poniżej przedstawiono cztery zasady wynagradzania osób zatrudnionych oraz ocenę tych zasad. Dalej omówiono najbardziej efektywne programy premiowe i zaprezentowano najważniejsze zasady dotyczące tworzenia nowych systemów.

Systemy wynagradzania pracowników

Poddane badaniu przedsiębiorstwa stosują cztery systemy wynagradzania pracowników:

- Stała pensja;
- Pensja prowizyjna;
- Stała pensja i prowizja od sprzedaży;
- Stała pensja, prowizja od sprzedaży i premie motywacyjne.

Stała pensja

Jest najlepsza dla początkujących sprzedawców - tych, którzy jeszcze nie poznali rynku i nie nabyli doświadczenia w sprzedawaniu. Ich wynagrodzenie jest stałe, co zabezpiecza dochody i umożliwia planowanie wydatków. Ten system wynagradzania nie sprawdzi się jednak u pracodawców liczących na coraz większe obroty. Ponieważ stała pensja nie motywuje do bardziej efektywnej pracy. Przy tym, nawet sprzedawcy posiadający wewnętrzną motywację mogą szybko ją utracić, obserwując swoich kolegów zarabiających podobnie przy znacznie mniejszych osiągnięciach.

Pensja prowizyjna

Stanowi ona odwrotność pensji stałej. Nie zapewnia pracownikom żadnej wypłaty, o ile oni sami jej nie wypracują. System jest bardzo wygodny dla pracodawców, ponieważ mają oni pewność, że wypłacą pieniądze sprzedawcom za wyniki (a więc stanowiska są rentowne). Natomiast słaba strona to uzależnienie wynagrodzenia nie tylko od wyników, lecz także od całego rynku. W czasach kryzysu gospodarczego pracownikom bardzo trudno jest osiągnąć taki dochód, jaki byłby możliwy przy normalnej koniunkturze.

Stała pensja i prowizja od sprzedaży

Następny system stanowi połączenie poprzednich dwóch – stałe wynagrodzenie i prowizja od sprzedaży. Odpowiada on oczekiwaniom: tak pracodawców, jak też zatrudnionych (zarówno nowych, jak i tych doświadczonych). Pracodawcom pozwala nie ponosić nadmiernych kosztów, dzięki częściowemu uzależnieniu ich od wyników.

Natomiast pracownicy - nowo przyjęci - pozostają w przedsiębiorstwie ze względu na zagwarantowaną płynność finansową; ponadto mogą uzyskać większe dochody dzięki wzrostowi efektywności i poprawie wyników. Doświadczonych pracowników, wykazujących się dobrymi wynikami przez dłuższy okres, czasu można wynagrodzić zwiększeniem stałej pensji.

Pensja stała + prowizja od sprzedaży i premie motywacyjne

Ostatnim omawianym systemem (względnie najlepszym) jest program oparty o trzy części składowe, takie jak: stała pensja, prowizja od wielkości sprzedaży i premie motywacyjne. System ten różni od poprzedniego wprowadzenie ostatniej części – premii motywacyjnych, które to mogą występować zarówno w postaci finansowej, jak i innej - materialnej lub niematerialnej. System ten jest optymalny dla większości przedsiębiorstw, jednak ze względu na: branżę, profil podmiotu gospodarczego lub inne czynniki menedżerowie mogą wykorzystywać odmienne rozwiązanie.

Systemy prowizyjne

Dla porównania różnych programów prowizyjnych przedstawiono tabelę z pięcioma systemami (tab. 65), najczęściej wykorzystywanymi w badanych przedsiębiorstwach.

Tabela 67. Ranking najczęściej stosowanych systemów premiowych w badanych

System	Średnia ocena rentowności	Średnia ocena wynagrodzeń pracowników	Udział części zmiennej w całkowitym wynagrodzeniu
Marża wypracowana przez pracownika	4,82	4,5	45,00%
Rabaty udzielane przez pracownika	4,67	4,67	41,00%
Wolumen sprzedaży	3,36	3,15	28,00%
Wyniki osiągnięte przez cały dział sprzedaży	3,73	2,91	30,00%
Przychód wypracowany przez pracownika	3,1	3,2	24,00%
Średnia	3,76	3,56	32,00%

podmiotach

Źródło: Opracowanie własne

Tabela zawiera następujące części:

- Analizowany system;
- Średnia ocena rentowności stosujących go przedsiębiorstw¹⁹⁴;
- Średnia ocena wynagrodzeń pracowników w tych przedsiębiorstwach¹⁹⁵;

¹⁹⁴ Odpowiedź na pytanie: „Jak ocenia Pan/Pani rentowność sprzedaży Państwa firmy na tle konkurencji?”. W skali od 1 do 6 (1 oznacza odpowiedź „zdecydowanie niska”, 6 oznacza odpowiedź „zdecydowanie wysoka”).

- Procentowy udział części zmiennej w całkowitym wynagrodzeniu w tych podmiotach¹⁹⁶.

Jak pokazuje tabela 65, **najbardziej efektywnymi systemami są: marża wypracowana przez sprzedawcę oraz udzielane rabaty** (ich przeciętne oceny są znacznie wyższe od średniej oceny wszystkich systemów). Wśród pozostałych trzech programów wynagradzania nie można wskazać jednoznacznie najlepszego (przykładowo, wyniki całego działu sprzedaży przynoszą przedsiębiorstwu względnie najwyższą rentowność, ale pracownikom dają najniższe zarobki).

Efektywność systemów premiowych

Badania pokazały, że przeciętny udział części zmiennej w wynagrodzeniu pracowników wyniósł 30%. Jest to odsetek, który wystarczy do efektywnego motywowania zatrudnionych do osiągnięcia wyznaczonych przez pracodawcę celów. Do najbardziej popularnych systemów premiowych stosowanych w przedsiębiorstwach należą te, które rozliczają pracowników w zależności od:

- 1) wypracowanego przychodu (stosowane przez 32% przedsiębiorstw);
- 2) wolumenu sprzedaży¹⁹⁷ (19%);
- 3) wyników osiąganych przez dział sprzedaży (17%);
- 4) wypracowanej marży (17%);
- 5) rabatów udzielonych klientom przez pracownika¹⁹⁸ (13%).

Najczęściej stosowany w badanej grupie podmiotów był system polegający na rozliczaniu pracowników w zależności od wypracowanego przychodu. Jednocześnie był to system najmniej efektywny. Rzadziej stosowane systemy (tj. **wypracowana marża i udzielane rabaty**) przynoszą przedsiębiorstwu **najwyższe przychody**. Warto zauważyć, że metody rozliczania pracowników przynoszące im największe dochody – **wypracowana marża i udzielone rabaty** - dają jednocześnie najwyższą rentowność przedsiębiorstwom. To pokazuje, że pewne systemy mogą być korzystniejsze od innych zarówno z punktu widzenia przedstawicieli handlowych, jak i pracodawców. Istnieje więc znaczące pole do zmiany systemów wynagrodzeń w badanych przedsiębiorstwach.

¹⁹⁵ Odpowiedź na pytanie: „Jak określiłby Pan/określiłaby Pani wysokość zarobków w Państwa firmie na tle konkurencyjnych firm?”. W skali od 1 do 6 (1 oznacza odpowiedź „zdecydowanie niska”, 6 oznacza odpowiedź „zdecydowanie wysoka”).

¹⁹⁶ Do obliczenia podanej wartości przyjęto przybliżenia odpowiedzi w postaci: „do 20%” traktowane było jako 10%, przedział „21-40%” traktowany był jako średnia wartości krańcowych – 30% itd.

¹⁹⁷ Liczba sprzedanych produktów

¹⁹⁸ Im mniej rabatów tym wyższe wynagrodzenie pracownika

Poziom trudności celów i okres rozliczeniowy

Większość menadżerów wyższego szczebla zadeklarowała, że ustanowione przez nich cele sprzedażowe są „dość trudne” do spełnienia dla ich pracowników. Jest to optymalna praktyka, gdyż zarówno cele łatwe do osiągnięcia (ograniczające rozwój przedsiębiorstwa), jak też zbyt trudne (demotywuujące handlowców) wpływają negatywnie na przychody ze sprzedaży, przez co obniżają rentowność działania całego podmiotu. Systemy, które najczęściej oceniano jako „dość trudne”, były uzależnione od wypracowanej **marży** i udzielonych **rabatów** (są to te sposoby rozliczeń, dzięki którym także przedsiębiorstwo osiągała najwyższą rentowność). Dobrą praktyką stosowaną w przedsiębiorstwach (niecałe 50% badanych) było **rozliczanie pracowników każdego miesiąca**. Sprawia to, że sprzedawca co miesiąc stara się zapracować na jak najwyższą wypłatę, którą otrzyma w najbliższym czasie.

Ustalanie celów sprzedażowych i badanie ich efektywności

Przy ustalaniu celów sprzedażowych przedsiębiorstwa najczęściej kierują się **prognozą popytu** (67%), podkreślając skuteczność tego narzędzia. Plany opracowywane przez centralę (również uważane za bardzo skuteczne) najczęściej stosowane są w większych przedsiębiorstwach. Często zdarza się jednak, że plany te odnoszą się do całego podmiotu, a rolą menadżerów działów handlowych jest rozdysponowanie celów pomiędzy swoich pracowników. W takim wypadku bardzo często menedżerowie konsultują się ze swoimi handlowcami i wspólnie opracowują plan działania oraz zakładane poziomy sprzedaży dla najbliższego okresu.

Najczęściej wykorzystywany wskaźnik oceny skuteczności programu wynagrodzeń (a zarazem najbardziej efektywny) to **stopień realizacji planów sprzedażowych** (jak uważa 65% respondentów). Ważną rolę w ocenie skuteczności programu wynagrodzeń odgrywają również opinie pracowników. Dzięki temu narzędziu handlowcy mogą przedstawić swoje zdanie, a potem razem z przełożonymi znaleźć najlepsze rozwiązanie. **Bardzo rzadko natomiast stosowane są wskaźniki, które odnoszą się do zysków przedsiębiorstwa** (otrzymują także bardzo niskie oceny skuteczności). Takie podejście menadżerów może stanowić przyczynę słabych wyników finansowych w ich przedsiębiorstwach. Prawdopodobnie dlatego, że przedsiębiorcy i menadżerowie są skoncentrowani na innych celach, takich jak: przychód, wolumen bądź wartość sprzedaży - ostatecznie rezultaty podmiotu gospodarczego w zakresie tych czynników wypadają bardzo dobrze w porównaniu do konkurencji, a zysk – gorzej. Jeżeli natomiast uwaga skupiałaby się na

rentowności – sprzedawcy optymalizowaliby koszty, a przedsiębiorstwo osiągałoby znacznie wyższe zyski.

Podsumowanie

Stwierdza się, że przedsiębiorstwa nie wykorzystują w całości potencjału systemów premiowych, mogących zdecydowanie poprawić ich wyniki finansowe oraz pozycję konkurencyjną. **Systemy zapewniające wysokie dochody tak przedsiębiorstwu, jak i sprzedawcom, opierają się na wypracowanej marży i udzielonych rabatach.** Najczęstsze błędy to: stosowanie niewłaściwych systemów premiowych (albo ich brak) oraz używanie nieefektywnych wskaźników do oceniania programów wynagrodzeń (np. brak uwzględnienia zysku). Natomiast dobrymi praktykami są konsultacje ze sprzedawcami, przeprowadzane dla określania celów sprzedażowych, a także rozliczanie premii każdego miesiąca.

Słownik pojęć

1. **Dział handlowy, dział sprzedaży** – na potrzeby tej pracy pojęcia tożsame – dział przedsiębiorstwa, którego głównym zadaniem jest pozyskiwanie klientów.
2. **Handlowiec, przedstawiciel handlowy** – pojęcia na ogół w literaturze tożsame, tak jest też w tej pracy; **sprzedawca** to szersze pojęcie – nie każdy sprzedawca jest przedstawicielem handlowym, ale każdy przedstawiciel handlowy jest sprzedawcą
3. **Marża** – różnica pomiędzy ceną sprzedaży a kosztami zmiennymi: nabycia bądź wytworzenia oraz sprzedaży określonych produktów, usług, towarów. Przy tym do kosztów zmiennych sprzedaży nie wlicza się zmiennych kosztów wynagrodzeń przedstawicieli handlowych.
4. **Motywowanie** (kogoś do czegoś) – dostarczanie innej osobie lub sobie samemu bodźców do podjęcia lub zaniechania określonych działań
5. **Motywatory** – bodźce motywujące, w przedsiębiorstwie mogą występować **motywatory płacowe** – związane z wypłatami pieniężnymi (**wynagrodzeniami**) oraz **motywatory pozapłacowe** – niezwiązane z wynagrodzeniami, np. awanse, pochwały, wycieczki, itd.
6. **Obrót i przychód** – istnieje wiele definicji tych pojęć, m.in. w polskich przepisach podatkowych. Na potrzeby tej pracy używa się tych pojęć jako jednoznacznych, zgodnie z definicją przychodów i zysków z art. 3 ust 1. pkt 30 Ustawy z dnia 29. września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. 1994 nr 121 poz. 591 z późn. zm.)
7. **Przedsiębiorstwo** – wyodrębniona prawnie, organizacyjnie i majątkowo jednostka prowadząca działalność gospodarczą, zarejestrowana w rejestrze przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego bądź Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej
8. **Rynek B2B (albo rynek B-2-B)** – z ang.: business-to-business (przedsiębiorstwo do przedsiębiorstwa) – inaczej **rynek instytucjonalny** albo **rynek przedsiębiorstw** - obejmuje wszystkie podmioty kupujące produkty, towary i usługi, które służą wytwarzaniu własnych produktów i usług. Zarówno sprzedającymi, jak i kupującymi na tym rynku są przedsiębiorstwa, bądź inne instytucje.¹⁹⁹
9. **Sprzedawca** – osoba zajmująca się sprzedażą produktów, towarów lub usług

¹⁹⁹ Kwiatek P., Leszczyński G., Zieliński M. *Komunikacja w relacjach business-to-business* Advertiva, Poznań 2009, s. 8 - 9

- 10. System motywacyjny** – zestaw powiązanych wzajemnie motywatorów. W przedsiębiorstwie służy on wzbudzaniu motywacji do pracy ukierunkowanej na doprowadzenie do osiągnięcia celów wyznaczonych przez jego kierownictwo. Składa się z motywatorów płacowych i pozapłacowych. Może być także nazywany **systemem premiowym**, bądź – gdy jest oparty na prowizji – **systemem prowizyjnym**.
- 11. System wynagradzania** – część systemu motywacyjnego oparta na motywatorach płacowych
- 12. Wynagrodzenia** – w niniejszej pracy przyjmuje się definicję stosowaną przez Główny Urząd Statystyczny, która określa wynagrodzenia ogółem jako: „Wyплаты pieniężne wypłacane pracownikom lub innym osobom fizycznym, stanowiące wydatki ponoszone przez pracodawców na opłacenie wykonywanej pracy, niezależnie od źródeł ich finansowania (ze środków własnych lub refundowanych) oraz bez względu na podstawę stosunku pracy bądź innego stosunku prawnego lub czynności prawnej, na podstawie których jest świadczona praca lub pełniona służba”²⁰⁰.
- 13. Zysk** – dodatni wynik finansowy, obliczony jako różnica pomiędzy przychodami a kosztami.

²⁰⁰ GUS: Wynagrodzenia ogółem - http://www.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-1079.htm z dnia 28. stycznia 2013 r.

Bibliografia

A. Książki:

1. Altkorn J.: Podstawy marketingu. Wyd. 4 zmienione i poszerzone. Instytut Marketingu, Kraków 2003.
2. Altkorn J. (red.): Zarządzanie i przedsiębiorczość. Studia polskich przypadków Część II. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1997.
3. Armstrong M.: Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., Warszawa 2010.
4. Armstrong M., Cummins A., Hastings S., Wood W.: Wartościowanie stanowisk pracy: przestrzeganie zasady równej płacy w praktyce. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
5. Armstrong M.: Zarządzanie wynagrodzeniami. Wolters Kluwer Sp. z o.o., Kraków 2009.
6. Armstrong M., Cummins A.: Zarządzanie wynagrodzeniami: zestaw narzędzi. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
7. Baron A., Armstrong M.: Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom. Wolters Kluwer Sp. z o.o., Kraków 2008.
8. Belbin M.: Nie tylko zespół. Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., Warszawa 2010.
9. Bohdziewicz P., Urbaniak B.: ZARZĄDZANIE ZASOBANMI LUDZKIMI. kreowanie nowoczesności. Raport z badań przeprowadzonych wśród firm biorących udział w IX edycji Konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2008.
10. Borkowska S.: Strategie wynagrodzeń. Wyd. II. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
11. Bugaj J., Stańczyk I., Oleksyn T.: Diagnoza i kierunki zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z Listy 500: raport z badań. Szkoła Główna Handlowa. Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2011.
12. Czajka Z.: Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce. PWE, Warszawa 2009.
13. Dahlgaard J., Kristensen K., Kanji G.: Podstawy zarządzania jakością. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
14. Dessler G. Human resource management. Wyd. 10. Pearson Education International, Upper Saddle River

15. Dowling P., Festing M., Engle A.: International Human Resource Management. Cengage Learning EMEA, wyd. V, 2008.
16. Fitz-enz J.: Rentowność inwestycji w kapitał ludzki. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
17. Folland S., Goodman A., Stano M.: Ekonomia zdrowia i opieki zdrowotnej. Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., Warszawa 2011.
18. Gableta M.: Potencjał pracy w przedsiębiorstwie – kształtowanie i wykorzystanie. wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998.
19. Getzen T.: Ekonomia zdrowia. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
20. Golnau W., Seredocha I.: Gospodarka i społeczeństwo w europejskiej perspektywie. Współczesne zarządzanie – uwarunkowania, kierunki rozwoju, perspektywy. Elbląska Uczelnia Humanistyczno – Ekonomiczna, Elbląg 2011.
21. Jacukowicz Z.: Skuteczny system wynagradzania w firmie Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr sp. z o.o., Gdańsk 2001.
22. Jacukowicz Z.: Systemy wynagrodzeń. POLTEXT, Warszawa 1999.
23. Jacukowicz Z.: Zróżnicowanie płac w Polsce, w krajach unii Europejskiej i w USA. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2000.
24. Jasiński Z. (red.): Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola Agencja Wydawnicza „Placet”. Warszawa 1999.
25. Juchnowicz M. (red.): Badanie rynku wynagrodzeń: problemy metodologiczne. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2001.
26. Juchnowicz M. (red.): Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy. Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2007.
27. [Juchnowicz M., Rostowski T., Sienkiewicz Ł.](#) Instrumenty zarządzania zasobem ludzkim w organizacji: materiały do studiowania. "Elipsa", Warszawa, 2001.
28. Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł.: Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji. Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2006.
29. Juchnowicz M. (red.): Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
30. [Juchnowicz M. \(red.\): Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim: metody badania, opisy przypadków. Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie. Szkoła Główna Handlowa. Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2011.](#)

31. [Juchnowicz M., Rostowski T., Sienkiewicz Ł.: Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi. "Poltext", Warszawa 2008.](#)
32. [Juchnowicz M. \(red.\): Strategia personalna firmy. "Difin", Warszawa 2000.](#)
33. [Juchnowicz M.: Wynagrodzenia w małych i średnich firmach : stan aktualny oraz kierunki zmian. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.](#)
34. [Juchnowicz M.: Zaangażowanie pracowników: sposoby oceny i motywowania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.](#)
35. Juchnowicz M.: Zarządzanie przez zaangażowanie: koncepcja, kontrowersje, aplikacje. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
36. Kabaj M.: Partycypacyjny system wynagrodzeń. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2003.
37. Karasiewicz G. (red. tomu): Badania marketingowe Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2004
38. Karasiewicz G., Wykrytowski J.: Decyzje cenowe w przedsiębiorstwach polskich. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2003.
39. Karasiewicz G.: Pozycjonowanie cenowe. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2003.
40. Karasiewicz G.: Zarządzanie sprzedażą w przedsiębiorstwie. Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2012.
41. Kopertyńska M.W.: Motywowanie pracowników: teoria i praktyka. Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009.
42. Kopertyńska M.W.: System płac przedsiębiorstwa. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000
43. Kotler P. Keller K.: Marketing. Rebis, Poznań 2012
44. Król H., Ludwiciński A. (red.): Najlepsze praktyki zarządzania ludźmi w małych i średnich przedsiębiorstwach. Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2004.
45. Król H., Ludwiciński A. (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
46. Kwiatek P., Leszczyński G., Zieliński M.: Komunikacja w relacjach business-to-business. Advertiva, Poznań 2009
47. Lanz K.: Zatrudnianie i zarządzanie personelem. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995.

48. Listwan T. (red.): Słownik zarządzania kadrami. Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2005.
49. Listwan T. (red.): Zarządzanie kadrami. Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006.
50. Lundy O., Cowling A.: Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
51. Martyniak Z.: Metody organizacji procesów pracy. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
52. Mathe H., Pavie X., O'Keeffe M.: VALUING PEOPLE TO CREATE VALUE. An Innovative Approach to Leveraging Motivation at Work. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Singapur 2012.
53. Maslow A.: Motywacja i osobowość. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
54. McKenna E., Beech N.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. FELBERG SJA, Warszawa 1999.
55. Mortensen D.: Dyspersja Płac. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
56. Nieżurawska J.: Elastyczne systemy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w Polsce. Wydanie 1. Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2010.
57. Oleksyn T.: Filozofia a zarządzanie. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.
58. Oleksyn T.: Praca i płaca w zarządzaniu. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2001.
59. Oleksyn T. Zarządzanie kompetencjami: teoria i praktyka. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
60. Oleksyn T.: Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje. Wolters Kluwers Polska sp. z o.o., Kraków 2008.
61. Oleksyn T.: Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
62. Penc J.: Decyzje i zmiany w organizacji. Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2007.
63. Pickford J. (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi dla studentów MBA. Wydawnictwo K.E. LIBER. S.C., Warszawa 2003.
64. Pocztowski A. (red.): Analiza przypadków w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2001.

65. Pocztowski A. (red.): Funkcja personalna: diagnoza i kierunki zmian. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2007.
66. Pocztowski A. (red.): Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
67. Pocztowski A. (red.): Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. Czwarty zestaw studiów przypadków. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
68. Pocztowski A. (red.): Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce: drugi zestaw studiów przypadków. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
69. Pocztowski A. (red.): Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. Studia przypadków. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
70. Pocztowski A. (red.): Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce: trzeci zestaw studiów przypadków. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
71. Pocztowski A.: Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi i jej wpływ na rynek pracy. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2001.
72. Pocztowski A. (red.) Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011.
73. Pocztowski A. (red.): W kierunku jakości kapitału ludzkiego. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2007.
74. Pocztowski A. (red.): Zarządzanie talentami w organizacji. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
75. Pocztowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy – metody wyd. II zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
76. Poels F.: Wartościowanie stanowisk pracy i strategię wynagrodzeń. Jak wprowadzić efektywny system. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
77. Porter C., Bingham C., Simmonds D. (red.): Exploring human resource management. McGraw Hill Higher Education, Londyn 2008.
78. Reeds A.: Zarządzanie Zasobami Ludzkim (HRM). Innowacje. Wydawnictwo PETIT, Warszawa 2002.
79. Sekuła Z.: Wynagrodzenia zmienne i rzeczowe. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
80. Świdorska G. K. (red.): Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza. Difin S.A., Warszawa 2010.

81. Zoltners A., Sinha P., Lorimer S.: The complete guide to sales force incentive compensation. How to design and implement plan that work. AMACOM American Management Association, Nowy Jork 2006.
82. Zoltners A., Sinha P., Lorimer S.: Zwiększanie efektywności działu sprzedaży. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

B. Opracowania:

1. FernPartners Sp. z o.o. - materiały niepublikowane
2. Główny Urząd Statystyczny Departament Pracy: Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2010 r. Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2012.
3. Gumuła W., Gucwa A., Opióła Z., Nalepa W.: MATERIAŁY I STUDIA Zeszyt nr 240. Rynek pracy w Polsce. Wynagrodzenia, produktywność pracy i migracje światła badań ankietowych w maju 2009 r. Narodowy Bank Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2009.

C. Źródła internetowe:

1. Bacon B. - <http://beatakoscielniak.com>
2. Biuro Statystyk Pracy Ministerstwa Pracy Stanów Zjednoczonych Ameryki: Porównanie płac według zawodów na obszarach metropolitalnych w 2010 r. – <http://stats.bls.gov>
3. Biuro Statystyk Pracy Ministerstwa Pracy Stanów Zjednoczonych Ameryki: Standardowa Klasyfikacja Zawodów 2010 - <http://www.bls.gov>
4. Biuro Statystyk Pracy Ministerstwa Pracy Stanów Zjednoczonych Ameryki: Zatrudnienie według zawodów i płace, maj 2012 – <http://www.bls.gov>
5. Bryson A., Freeman R.: Dzielony kapitalizm – czy to działa? - <http://cep.lse.ac.uk>
6. Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 204/23, DYREKTYWA 2006/54/WE PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO I RADY z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie wprowadzenia w życie zasady równości szans oraz równego traktowania kobiet i mężczyzn w dziedzinie zatrudnienia i pracy (wersja przeredagowana) - <http://eur-lex.europa.eu>
7. Główny Urząd Statystyczny: Wynagrodzenia ogółem – <http://www.stat.gov.pl>
8. [Http://www.ekonomicznie.pl](http://www.ekonomicznie.pl)

9. [Http://www.finance.egospodarka.pl](http://www.finance.egospodarka.pl)
10. [Http://www.studenci.pl](http://www.studenci.pl)
11. [Http://www1.salary.com](http://www1.salary.com)
12. INFLACJA RPI (Wielka Brytania) - <http://www.macronext.pl>
13. Karkus I., Szulczewski P.: Inne formy zatrudnienia. Kontrakt menedżerski - <http://www.vat.pl>
14. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. - <http://www.sejm.gov.pl>
15. Łańcuch wartości – <http://isc.infor.pl>
16. National Center of Employee Ownership: Wyniki ankiety: wynagradzanie akcjami w prywatnych firmach, 2012 - <http://www.nceo.org>
17. NBER - Kruse D., Blasi J. Freeman R.: Czy łączenie płacy pracownika z wynikami firmy pomaga najlepszym firmom działać jeszcze lepiej? - <http://www.nber.org>
18. Patalas J. Zarządzanie strategiczne – przewaga konkurencyjna. Model wartości Portera i nie tylko - <http://www.iizp.uz.zgora.pl>
19. Polskie Stowarzyszenie Doradcze i Konsultingowe: Motywacyjne systemy wynagrodzeń - <http://www.biznesklaster.pl>
20. Próg rentowności wartościowy - <http://isc.infor.pl>
21. Rychlak M.: Dwuczynnikowa teoria Herzberga – <http://mfiles.pl/pl/index.php>
22. RZiS_wariant_kalkulacyjny_ <http://www.findict.pl>
23. Towers Watson: Długookresowe dane statystyczne - www.towerswatson.com
24. Ustawa z dnia 2 lipca o swobodzie działalności gospodarczej, art.104 – 106 - <http://isap.sejm.gov.pl>
25. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy - <http://isap.sejm.gov.pl>
26. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. z 2013 r. poz. 330, 613) - <http://isap.sejm.gov.pl>
27. Wiatrowski W. - Biuro Statystyk Pracy: Ministerstwa Pracy Stanów Zjednoczonych Ameryki: Oddziaływanie płac zmiennych na stopę zmiany wynagrodzeń – <http://stats.bls.gov>
28. Wilson Group: Sales Compensation: Utilizing Incentives to Build Market Leadership - <http://www.wilsongroup.com>
29. Wołczańska J.: Przywództwo sytuacyjne - <http://mfiles.pl>
30. Zasada równej wartości płacy (Equal pay rule) - <http://www.rynekpracy.pl>

Spis tabel

Tabela 1. Powiązania podstawowych form płac ze składnikami wynagrodzenia.....	56
Tabela 2. Tabela płac o wielu szczeblach zaszeregowania – 22 kategorie zaszeregowania	60
Tabela 3. Taryfikator kwalifikacyjny – przykład.....	61
Tabela 4. Powody dobrowolnego odejścia z pracy handlowców jednym z przedsiębiorstw (w %)	69
Tabela 5. Rozliczenie wyników pracy handlowca w oparciu o wypracowany przychód	80
Tabela 6. Rozliczenie wyników pracy handlowca w oparciu o wypracowany przychód	80
Tabela 7. Typowe role sprzedawców ukierunkowane na poprawę wydajności i skuteczności	84
Tabela 8. Porównanie przykładowych systemów motywacyjnych w kontekście pozyskiwania handlowców	88
Tabela 9 . Porównanie przykładowych systemów motywacyjnych w kontekście wpływu na ogólną aktywność handlowców	89
Tabela 10. Porównanie przykładowych systemów motywacyjnych w kontekście ukierunkowania aktywności handlowców	90
Tabela 11. Porównanie przykładowych systemów motywacyjnych w kontekście wpływu na rezultaty dla klienta	91
Tabela 12. Porównanie przykładowych systemów motywacyjnych w kontekście wpływu na wyniki przedsiębiorstwa	91
Tabela 13. Porównanie przykładowych systemów motywacyjnych w kontekście wpływu na odpowiedzialność za zespół.....	92
Tabela 14. Zależność celu sprzedażowego pracownika od współczynnika prowizji	96
Tabela 15. Przykładowa analiza „kto zyska, kto straci”	99
Tabela 16. Przewidywania pracodawców nt. związku zmian w wynagrodzeniach ze zmianami w wydajności pracy w ankietowanych przedsiębiorstwach w kolejnych edycjach badań	115
Tabela 17. Prognozy % wzrostu przeciętnego wynagrodzenia przez najbliższe 6 miesiące	117

Tabela 18. Wynagrodzenia a marże w opiniach pracodawców (przez najbliższe 6 miesięcy).....	118
Tabela 19. Średnia płaca, przychód na 1 zatrudnionego i wynik finansowy brutto na 1 zatrudnionego w podziale na formy własności przedsiębiorstw	122
Tabela 20. Korelacja pomiędzy płacami a: wynikiem finansowym oraz wydajnością pracy w podziale na formy własności przedsiębiorstw	122
Tabela 21. Bariery i czynniki stymulujące dla wprowadzania elastycznych systemów wynagrodzeń w Polsce	124
Tabela 22. Czynniki decydujące o przyznaniu podwyżki wynagrodzenia	125
Tabela 23. Wskaźniki, z którymi powiązane są główne podwyżki indywidualnych wynagrodzeń.....	126
Tabela 24. Stosowane kryteria premiowania w badanych organizacjach w roku 2009...	126
Tabela 25 Stosowane kryteria premiowania w brytyjskich organizacjach w roku 2010 (w%).....	126
Tabela 26. Mierniki efektów pracy dla poszczególnych kategorii pracowników	128
Tabela 27. Formy wynagradzania stosowane w badanych przedsiębiorstwachfirmach ..	131
Tabela 28. Elementy stanowiące strukturę wynagrodzeń w latach 2009 - 2010.....	132
Tabela 29 Średni udział procentowy wynagrodzenia zmiennego w wynagrodzeniu całkowitym w poszczególnych grupach pracowniczych	135
Tabela 30. Udział procentowy wynagrodzenia zmiennego w wynagrodzeniu całkowitym w poszczególnych grupach pracowniczych w latach 2009 – 2010.....	136
Tabela 31. Rodzaje premii oraz ich częstotliwość w ankietowanych przodujących przedsiębiorstwach w Polsce (% wskazań).....	136
Tabela 32. Rodzaje premii w badanych organizacjach w latach 2009 i 2010 (w %).....	139
Tabela 33. Wskaźnik uruchamianej premii w zależności od wielkości sprzedaży i zysku.....	142
Tabela 34. Wybrane dane nt. świadczeń pracowniczych w prywatnych przedsiębiorstwachfirmach w Stanach Zjednoczonych	151
Tabela 35. Koszty płac pracowników sprzedaży i biurowych w prywatnych podmiotachfirmach, marzec 2013 r.....	152
Tabela 36. Dynamika wynagrodzeń pracowników prywatnych przedsiębiorstwfirmy w USA od grudnia 2006 do września 2009.....	155

Tabela 37. Dynamika wynagrodzeń pracowników sprzedaży i pokrewnych prywatnych przedsiębiorstw w USA od grudnia (12.2006 - do września 09.2009)	155
Tabela 38. Przykładowy schemat obliczania dochodu generowanego przez kapitał ludzki	157
Tabela 39 Najważniejsze i najbardziej czasochłonne działania specjalistów ds. wynagrodzeń	158
Tabela 40. Różne formy wynagradzania	161
Tabela 41. Rodzaje systemów wynagrodzeń i ich wpływ na wydajność pracy	162
Tabela 42. Wartości miar: uprawnień pracowniczych, kultury organizacyjnej i wyników przedsiębiorstw	163
Tabela 43. Różnica wysokości wynagrodzeń kobiet i mężczyzn, Wielka Brytania	166
Tabela 44. Wynagrodzenia prezesów zarządu w wybranych krajach	166
Tabela 45. Czas pracy konieczny do zarobienia na 1 kanapkę Big Mac w wybranych miastach na świecie	167
Tabela 46. Wzrost nominalny i realny średnich płac w Wielkiej Brytanii w latach 2001 - 2012	169
Tabela 47. Preferencje pracowników w zakresie świadczeń pozapłacowych	171
Tabela 48. Fragment rachunku zysków i strat – wariant kalkulacyjny	175
Tabela 49. Liczba pracowników przedsiębiorstw biorących udział w badaniu	182
Tabela 50. Liczba pracowników działu sprzedaży podmiotów biorących udział w badaniu	182
Tabela 51. Wzrost nasilenia cech jakościowych	184
Tabela 52. Rentowność sprzedaży w badanych przedsiębiorstwach	187
Tabela 53. Wysokość wynagrodzeń pracowniczych na tle konkurencji	187
Tabela 54. Składniki systemu premiowego	193
Tabela 55 Rozkład ocen rentowności sprzedaży przedsiębiorstw na tle konkurencji w zależności od stosowanego systemu motywacyjnego	197
Tabela 56 Rozkład ocen zarobków pracowników na tle konkurencji w zależności od stosowanego systemu motywacyjnego	198
Tabela 57. Udział części zmiennej w wynagrodzeniu handlowców	201
Tabela 58. Udział części zmiennej w wynagrodzeniu handlowców	201
Tabela 59. Okresy rozliczeniowe części zmiennej wynagrodzenia	202
Tabela 60. Czynniki uwzględniane przy ustalaniu celów sprzedażowych*	204

Tabela 61 Ustalanie celów sprzedażowych- ocena użyteczności uwzględnianych czynników*	206
Tabela 62. Czynniki uwzględniane przy ustalaniu celów sprzedażowych na różnych poziomach organizacji	207
Tabela 63. Poziom trudności realizacji celów sprzedażowych	209
Tabela 64. Ocena skuteczności wybranych wskaźników służących rozliczaniu wyników przedstawicieli handlowych	211
Tabela 65. Ranking pięciu najczęściej stosowanych systemów premiowych w badanych podmiotachfirmach	216

Spis rysunków

Rysunek 1. Miejsce metod wynagradzania i systemu motywacyjnego w organizacji	11
Rysunek 2: Schemat wprowadzenia do planowania metod wynagradzania działu sprzedaży.....	14
Rysunek 3. Wagi czynników: przykład.....	15
Rysunek 4. Wybór optymalnego składnika wspierającego rentowność	16
Rysunek 5. Krzywa jednakowego zysku.....	17
Rysunek 6. System motywacyjny pomijający cele przedsiębiorstwa firmy	
Rysunek 7. System motywacyjny pomijający cele pracownika	33
Rysunek 6. System motywacyjny pomijający cele przedsiębiorstwa firmy	
Rysunek 7. System motywacyjny pomijający cele pracownika	33
Rysunek 8. Prawidłowo skonstruowany system motywacyjny.....	35
Rysunek 9. Przykładowy system płac w przedsiębiorstwie zatrudniającym pracowników.....	59
Rysunek 10. Przykład stanowiskowego profilu kompetencji. Porównanie wymagań ze stanem faktycznym.....	63
Rysunek 11. Powody dobrowolnego odejścia z pracy handlowców jednym z przedsiębiorstw	70
Rysunek 12. Ogólny schemat powiązania celów przedsiębiorstwa firmy z systemem wynagradzania handlowców	83
Rysunek 13. Schemat zależności: od systemu motywacyjnego do wyników przedsiębiorstwa firmy	87
Rysunek 14. Wpływ współczynnika prowizji na osiągnięcie progu rentowności	98
Rysunek 15. Przykładowa analiza „kto zyska, kto straci”	99
Rysunek 16. Schemat rozliczenia handlowca w systemie mieszanym z rocznym buforem	102
Rysunek 17. Powiązanie i parowanie celów.....	103
Rysunek 18. Zalecany sposób wypłaty prowizji od wolumenu sprzedaży i od marży	106
Rysunek 19. Krzywa jednakowego zysku dla pracowników zorientowanych na marżę i sprzedaż	107
Rysunek 20. Typowe kryteria oceny wyników pracy przedstawicieli handlowych	108
Rysunek 21. Schemat cyklu ustalania celów z pracownikami	110

Rysunek 22. Przewidywania pracodawców nt. związku zmian w wynagrodzeniach ze zmianami w wydajności pracy	116
Rysunek 23. Rozkład prognozowanej wysokości marży dla odpowiedzi „Wynagrodzenie znacznie wzrośnie”	119
Rysunek 24 Elementy stanowiące strukturę wynagrodzeń w latach 2009 - 2010	134
Rysunek 25. Udział części zmiennej w wynagrodzeniach pracowników sprzedaży	135
Rysunek 26 Struktura premii według kryterium przedmiotowego	138
Rysunek 27. Rodzaje premii pracowników sprzedaży	140
Rysunek 28. Częstość wypłat poszczególnych rodzajów premii handlowcom na tle średniej częstości	141
Rysunek 29. Częstość oceny efektów pracy sprzedawców w poszczególnych kategoriach na tle średniej częstości.....	143
Rysunek 30. Mediana tygodniowych zarobków brutto pracowników pełnoetatowych według głównych grup zawodów, Wielka Brytania, kwiecień 2012	148
Rysunek 31. Wskaźnik kosztu zatrudnienia: roczna procentowa zmiana wysokości wynagrodzeń w prywatnych przedsiębiorstwach, grudzień 2006 – wrzesień 2009 wynagrodzeń w prywatnych firmach, grudzień 2006 – wrzesień 2009.....	153
Rysunek 32. Wskaźnik kosztu zatrudnienia: roczna procentowa zmiana wysokości wynagrodzeń pracowników sprzedaży w prywatnych przedsiębiorstwachfirmach, grudzień 2006 – wrzesień 2009.....	154
Rysunek 33. Zmiana wartości akcji przedsiębiorstwfirmy stosujących akcjonariat pracowniczy i przedsiębiorstwfirmy w ogóle.....	164
Rysunek 34. Procentowe różnice płac mężczyzn i kobiet, Wielka Brytania	165
Rysunek 35. Średnie płace w Wielkiej Brytanii	170
Rysunek 36 Model łańcucha wartości Michaela Portera	177
Rysunek 37. Liczba pracowników przedsiębiorstwfirmy biorących udział w badaniu	182
Rysunek 38. Liczba pracowników działu sprzedaży podmiotówfirm biorących udział w badaniu.....	183
Rysunek 39. Udział przedsiębiorstw stosujących motywacyjne systemy wynagrodzeń ...	185
Rysunek 40. Rentowność sprzedaży w badanych przedsiębiorstwachfirmach.....	189
Rysunek 41. Wysokość wynagrodzeń pracowniczych na tle konkurencji.....	190
Rysunek 42 Składniki systemu premiowego	194

Rysunek 43 Rozkład ocen rentowności sprzedaży przedsiębiorstw na tle konkurencji w zależności od stosowanego systemu motywacyjnego.....	197
Rysunek 44 Rozkład ocen zarobków pracowników na tle konkurencji w zależności od stosowanego systemu motywacyjnego	198
Rysunek 45 . Udział części zmiennej w wynagrodzeniu handlowców.....	201
Rysunek 46 Okresy rozliczeniowe części zmiennej wynagrodzenia.....	203
Rysunek 47. Czynniki uwzględniane przy ustalaniu celów sprzedażowych.....	205
Rysunek 48. Ustalanie celów sprzedażowych - ocena użyteczności przyjętych czynników	206
Rysunek 49. Czynniki uwzględniane przy ustalaniu celów sprzedażowych na różnych poziomach organizacji	208
Rysunek 50. Poziom trudności realizacji celów sprzedażowych	209
Rysunek 51. Ocena skuteczności wybranych wskaźników służących rozliczaniu wyników przedstawicieli handlowych	212

Aneks

Kwestionariusz badań ankietowych

1. Proszę zaznaczyć, czy w Pana/Pani firmie obowiązuje część zmienna wynagrodzenia?
 - a) Tak
 - b) Nie
2. (tylko jeśli „tak” na pyt.1) Proszę zaznaczyć, jakie elementy wchodzi w skład części zmiennej w Pana/Pani firmie i jaki procent całości części zmiennej stanowią te elementy?

	Do 20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%	Brak odpowiedzi
Przychód wypracowany przez pracownika						
Marża wypracowana przez pracownika						
Rabaty udzielane przez pracownika						
Wolumen sprzedaży						
Wyniki osiągane przez cały dział sprzedaży						
Wyniki osiągnięte przez wszystkie działy firmy						
Liczba klientów, z którymi sfinalizowano sprzedaż produktu/usługi/promocji						
Liczba wizyt zakończonych sprzedażą produktu/usługi/promocji						
Liczba wykonanych połączeń telefonicznych z klientem zakończonych sprzedażą produktu/usługi/promocji						
Liczba wysłanych e-maili, w wyniku których doszło do sprzedaży produktu/usługi/promocji						
Liczba pozyskanych nowych klientów						
Czas wykonywanej pracy						
Jakość wykonanej pracy						
Wybitne osiągnięcia pracownika						
Wybitne osiągnięcia działu sprzedaży						
Wybitne osiągnięcia wszystkich działów firmy						
Staż pracy						
Część zmienna						

okolicznościowa						
-----------------	--	--	--	--	--	--

3. (tylko jeśli „tak” na pyt.1) Proszę zaznaczyć, jaki jest udział części zmiennej w przeciętnym wynagrodzeniu pracownika działu sprzedaży w Pana/Pani firmie:

- a) Do 20%
- b) 21-40%
- c) 41-60%
- d) 61-80%
- e) 81-100%
- f) Brak odpowiedzi

4. (tylko jeśli „tak” na pyt.1) Proszę zaznaczyć, na podstawie jakiego okresu wyników osiągniętych przez pracowników, przyznawane jest wynagrodzenie Pana/Pani firmie?

- a) Miesiąca
- b) Dwóch miesięcy
- c) Kwartału
- d) Półrocza
- e) Roku
- f) Inne (jakie?)
- g) Brak odpowiedzi

5. Proszę zaznaczyć, czym kieruje się Pan/Pani przy ustalaniu celów sprzedażowych i w jakim stopniu?

	W bardzo niskim stopniu	W niskim stopniu	W raczej niskim stopniu	W raczej wysokim stopniu	W wysokim stopniu	W bardzo wysokim stopniu
Prognozami popytu						
Wynikami sprzedaży z poprzednich miesięcy						
Danymi historycznymi						
Przewidywanym i działaniami konkurencji						
Konsultacjami z pracownikami						

Planami ukierunkowany mi przez centralę						
--	--	--	--	--	--	--

6. Proszę zaznaczyć, które czynniki są wykorzystywane przy opracowywaniu celów sprzedażowych poszczególnych poziomów:

	Cel sprzedażowy pojedynczego pracownika	Cel sprzedażowy całego działu sprzedaży	Cel sprzedażowy firmy
Prognozy popytu			
Wyniki sprzedaży z poprzednich miesięcy			
Dane historyczne			
Przewidywane działania konkurencji			
Konsultacje z pracownikami			
Plany ukierunkowane przez centralę			
Inne			

7. Proszę zaznaczyć, które z wymienionych wskaźników były lub są wykorzystywane do oceny efektywności stosowanego programu wynagrodzeń i jak ocenilby Pan/Pani ich skuteczność?

	Bardz o niska	Niska	Raczej niska	Raczej wysoka	Wysoka	Bardzo wysoka	Trudno powiedzieć
Stopień realizacji planów sprzedażowych							
Stosunek zysków do wynagrodzeń pracowników działu sprzedaży							
Wolumen sprzedaży							
Wartość sprzedaży							
Wysokość zysku działu sprzedaży							
Wysokość zysku firmy							
Opinie pracowników							

Inne							
------	--	--	--	--	--	--	--

8. Jak określiłby Pan/określiłaby Pani stopień trudności realizacji typowych celów sprzedażowych stawianych przez Państwa firmę pracownikom działu sprzedaży?
- a) Bardzo łatwe
 - b) Łatwe
 - c) Raczej łatwe
 - d) Raczej trudne
 - e) Trudne
 - f) Bardzo trudne
 - g) Trudno powiedzieć
9. Jak ocenia Pan/Pani rentowność sprzedaży Państwa firmy na tle konkurencji?
- a) Zdecydowanie niska
 - b) Niska
 - c) Raczej niska
 - d) Raczej wysoka
 - e) Wysoka
 - f) Zdecydowanie wysoka
 - g) Trudno powiedzieć
10. Jak określiłby Pan/określiłaby Pani wysokość zarobków w Państwa firmie na tle konkurencyjnych firm?
- a) Zdecydowanie niższe
 - b) Niższe
 - c) Raczej niższe
 - d) Raczej wyższe
 - e) Wyższe

- f) Zdecydowanie wyższe
- g) Trudno powiedzieć

11. Liczba pracowników w firmie:

- a) Do 5 pracowników
- b) 6-20 pracowników
- c) 21-50 pracowników
- d) 51-100 pracowników
- e) 101-250 pracowników
- f) Powyżej 250 pracowników

12. Liczba pracowników działu sprzedaży:

- a) Do 5 pracowników
- b) 6-20 pracowników
- c) 21-50 pracowników
- d) 51-100 pracowników
- e) 101-250 pracowników
- f) Powyżej 250 pracowników